

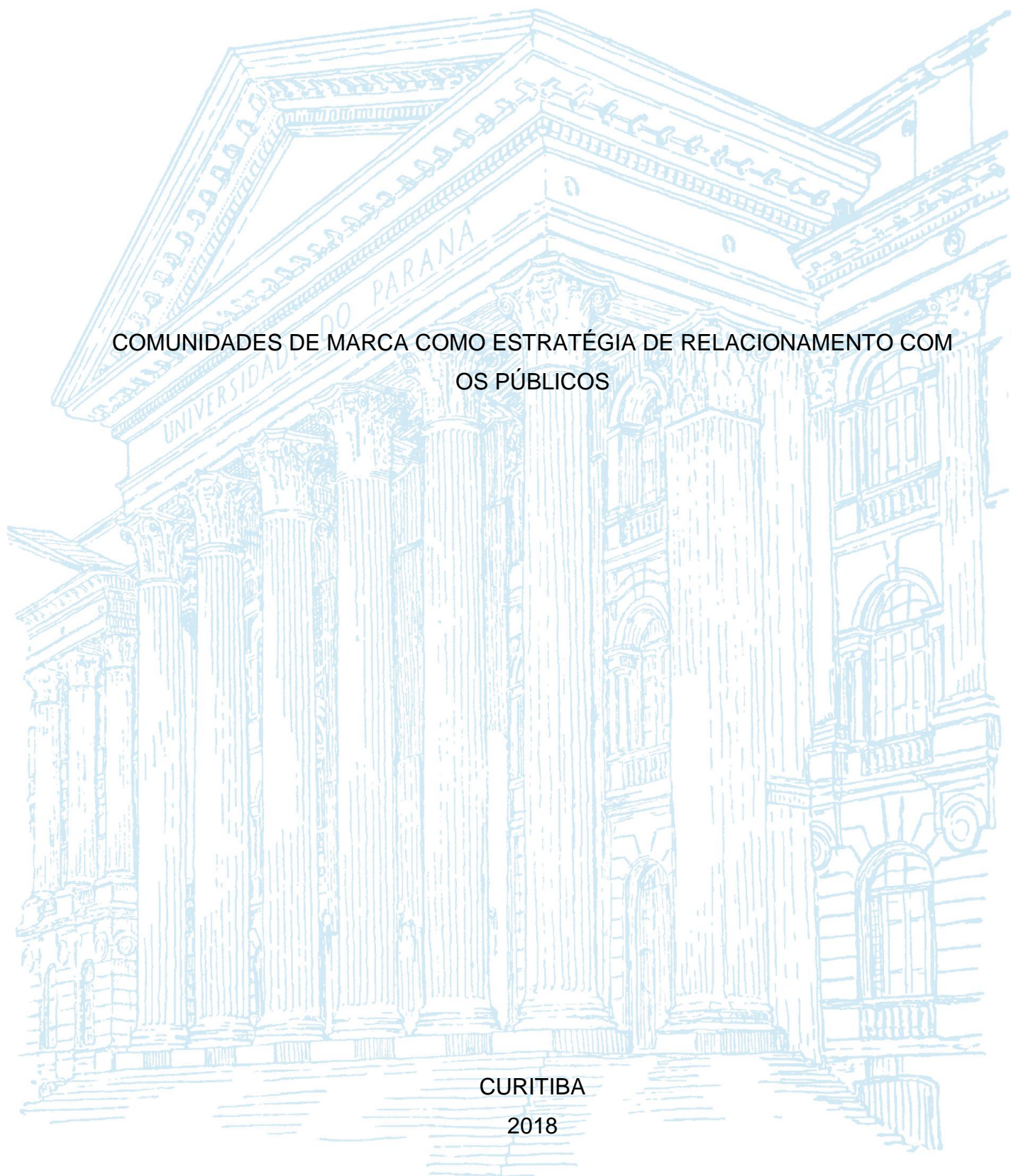
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

BRUNO DE ALMEIDA PINTO SCHWARZER

COMUNIDADES DE MARCA COMO ESTRATÉGIA DE RELACIONAMENTO COM
OS PÚBLICOS

CURITIBA

2018



BRUNO DE ALMEIDA PINTO SCHWARZER

COMUNIDADES DE MARCA COMO ESTRATÉGIA DE RELACIONAMENTO COM
OS PÚBLICOS

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de graduação em Comunicação Social, habilitação em Relações Públicas, Setor de Artes, Comunicação e Design, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social – Relações Públicas.

Orientadora: Profª Drª Denise Regina Stacheski

CURITIBA

2018



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE ARTES, COMUNICAÇÃO E DESIGN
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

**AVALIAÇÃO DA APRESENTAÇÃO ORAL
DO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

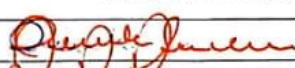


NOME DO ALUNO(A): BRUNO DE ALMEIDA PINTO SHUAZER

**TÍTULO: Comunicação de marca como estratégia de
relacionamento com os públicos.**

LOCAL E DATA DA APRESENTAÇÃO ORAL:

Sede do Departamento de Comunicação Social da UFPR,
realizada na sala 03, no dia 07/12/18, às 10h00.

BANCA EXAMINADORA – PROFESSORES	NOTA
DENISE REGINA STACHESKI (orientadora)	100
REGIANE REGINA RIBEIRO	100
BRUNO REAL (convidado)	100
MÉDIA FINAL:	100

BANCA EXAMINADORA	ASSINATURA
DENISE REGINA STACHESKI	
REGIANE REGINA RIBEIRO	
BRUNO REAL	

Curitiba, 07 de dezembro de 2018.

A todos os amigos, irmãos, familiares e mestres que, ao longo desses intensos anos de aprendizados, ajudaram-me a me tornar quem hoje sou.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, antes de tudo, aos grandes amigos que tive o prazer de conquistar ao longo dos últimos quatro anos. Primeiramente, aos companheiros de Fábrica de Comunicação, empresa júnior em que demos nossos primeiros — e longos — passos para iniciar nossas jornadas profissionais.

A todos os amigos e colegas de turma, representados especialmente por Marianna Foloni, Nathaly Kmiecik e George Baluta, que compartilharam, sempre unidos, todos os prazeres e dificuldades ao longo do curso.

Aos grandes companheiros com quem vivi momentos inesquecíveis representando o curso de Comunicação Social em quadra, especialmente Luiz Eifler, Lucas Hansen, Matheus Castro, James Valmorbida, Ryan Provensi, José Guilherme Ricarelli, Eduardo Brunetto e Nickolas Hoffmann, ou performando na bateria universitária, marcada por incontáveis nomes.

Aos amigos de outras épocas Lorenzo Follador, Daniel Junior, Guilherme Belz e Vitor Greca, que nunca se mostraram ausentes.

Aos meus pais, por terem formado grande parte de quem sou hoje e, acima de tudo, aberto espaços para que me desenvolvesse da maneira que sou.

À irmã Ana Carolina, por ser um exemplo despretensioso e sempre me ensinar lições importantes.

Aos “primãos” Luiz Felipe, por todos os momentos inesquecíveis que vivemos e viveremos juntos, e Rodrigo, com quem, apesar da distância saudosa e irrecorrível, aprendo frequentemente.

Ao padrinho Zeca, por ter sido parte tão presente e fundamental ao longo de toda a minha vida.

Aos inúmeros colegas de trabalho por onde passei, especialmente Calliandra Vieira, Letícia Paiva, Victoria Paiva, Lucas Reis e Luiz Eifler.

À querida orientadora Denise Stacheski, por todos os incríveis ensinamentos, por ter aceitado meu pedido de orientação e por toda a paciência e carinho ao longo do ano.

Às grandes professoras e aos grandes professores que tive a sorte de encontrar na Universidade Federal do Paraná e à própria UFPR, por ser parte indispensável em minha formação como indivíduo.

“Valeu a pena? Tudo vale a pena
Se a alma não é pequena.
Quem quer passar além do Bojador
Tem que passar além da dor.
Deus ao mar o perigo e o abismo deu,
Mas nele é que espelhou o céu.”
(Fernando Pessoa, 1959)

RESUMO

O presente trabalho pretende esclarecer quais interseções podem ser feitas entre o conceito de comunidades de marca e a área de Relações Públicas na busca por estratégias eficazes de relacionamento com os públicos. Após uma revisão bibliográfica sobre os conceitos e autores clássicos de Relações Públicas e sua complementação com argumentos de autores contemporâneos, foi realizado um estudo de caso a partir de entrevistas em profundidade semiestruturadas. Os conceitos fundamentais de públicos, identidade, imagem e reputação foram revisados sob a perspectiva do profissional atual de Relações Públicas. No estudo de caso, cujo objeto foi a Aldeia, iniciativa curitibana de incentivo a empreendedores reconhecida pela força de sua comunidade, foram identificadas habilidades e tarefas essenciais a serem realizadas pelo gerente de comunidade para alinhá-la aos objetivos organizacionais e guiá-la ao sucesso. O resultado dos cruzamentos teóricos e da pesquisa realizada demonstraram que existem grandes possibilidades de atuação do profissional de Relações Públicas como gestor de comunidades. Seu papel deve ser desempenhado sob uma perspectiva estratégica que permita o fortalecimento dos elos entre a organização e seus públicos mais próximos.

Palavras-chave: Comunidade de marca. Gestão de comunidades. Relações Públicas. Relações Públicas contemporâneas.

ABSTRACT

The present work aims to clarify which intersections can be made between the concept of brand communities and Public Relations area in look for effective strategies of relationship with the public. After a bibliographical review on Public Relations' classic concepts and authors and its complementation with contemporary authors' arguments, a case study was conducted from semi-structured in-depth interviews. The fundamental concepts of public, identity, image and reputation have been revised from the perspective of the current Public Relations professional. In the case study, whose object was Aldeia, an initiative focused on incentive for entrepreneurs and known by the strength of its community, community manager's essential skills and tasks to align the community with organizational objectives and guide it to success were identified. The results of the theoretical crosses and the research showed that there are great possibilities for the Public Relations professional act as a community manager. Its role must be carried out under a strategic perspective that allows the strengthening of relationships between the organization and its closest public.

Keywords: Brand community. Community management. Public Relations. Contemporary Public Relations.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: A RELAÇÃO ENTRE OS CRITÉRIOS LÓGICOS DE CLASSIFICAÇÃO DE PÚBLICOS E OS TIPOS DE PÚBLICO.....	31
FIGURA 2: SISTEMA DE TRANSMISSÃO DE INFORMAÇÃO E FORMAÇÃO DA REPUTAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	39
FIGURA 3: AFILIAÇÃO COMUNITÁRIA EM FORMATO <i>POOL</i>	61
FIGURA 4: AFILIAÇÃO COMUNITÁRIA EM FORMATO DE TEIA.....	62
FIGURA 5: AFILIAÇÃO COMUNITÁRIA EM FORMATO DE <i>HUBS</i>	62
FIGURA 6: AS ATIVIDADES DO GERENTE DE COMUNIDADES.....	66
FIGURA 7: O CICLO DE VIDA DA COMUNIDADE.....	68
FIGURA 8: FUNIL DE ATRAÇÃO PARA O CRESCIMENTO DA COMUNIDADE...	71
FIGURA 9: PARTE DO ESPAÇO ATUAL DA ALDEIA.....	80
FIGURA 10: MONTAGEM DA ALDEIA EM SUA PRIMEIRA SEDE.....	82
FIGURA 11: “DESTRAVA CWB”, UM DOS EVENTOS REALIZADOS PELA ALDEIA EM 2018.....	83
FIGURA 12: OS PRIMEIROS MEMBROS DA COMUNIDADE DA ALDEIA.....	85
FIGURA 13: ALGUNS DOS MEMBROS ATUAIS DA TRIBO EM EVENTO PROMOVIDO EM 2017.....	87
FIGURA 14: TRIBO DA ENDORFINA, SUBGRUPO DA TRIBO FORMADO POR PRATICANTES DE CORRIDA.....	88
FIGURA 15: APRESENTAÇÃO CIRCENSE NO “ALDEIA’S GOT TALENT”, EM 2016.....	91

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 RELAÇÕES PÚBLICAS CONTEMPORÂNEAS E NOVAS VISÕES SOBRE A PROFISSÃO	15
2.1 AS FUNÇÕES DE RELAÇÕES PÚBLICAS	16
2.2 MODELOS, TENDÊNCIAS E PARADIGMAS DE RELAÇÕES PÚBLICAS	20
2.3 OS PAPÉIS NAS RELAÇÕES PÚBLICAS – ORGANIZAÇÃO	24
2.4 DIMENSÕES DOS PÚBLICOS E O PODER DO DIÁLOGO ESTRATÉGICO	32
2.4.1 DIMENSÃO COGNITIVA.....	34
2.4.2 DIMENSÃO PERFORMÁTICA	35
2.4.3 DIMENSÃO ORGANIZATIVA.....	36
2.5 A ECONOMIA DA REPUTAÇÃO	36
3 COMUNIDADES DE MARCA: UM NOVO CONCEITO NAS ORGANIZAÇÕES ..	45
3.1 ESTUDOS INICIAIS: ANÁLISE SOCIOLÓGICA DO CONCEITO DE COMUNIDADES	45
3.2 O PAPEL DO ESPAÇO NA CONSTRUÇÃO DE COMUNIDADES.....	48
3.3 COMUNIDADES DE MARCA.....	51
3.3.1 A CONSCIÊNCIA DE GRUPO	53
3.3.2 RITUAIS E TRADIÇÕES	54
3.3.3 RESPONSABILIDADE MORAL COMPARTILHADA.....	55
3.4 SENSO DE COMUNIDADE	56
3.4.1 MEMBERSHIP	57
3.4.2 INFLUÊNCIA	57
3.4.3 INTEGRAÇÃO E SATISFAÇÃO DE NECESSIDADES.....	59
3.4.4 CONEXÃO EMOCIONAL COMPARTILHADA	59
3.5 UMA VISÃO CONTEMPORÂNEA: MITOS E VERDADES	60
3.6 GESTÃO DE COMUNIDADES.....	64

3.6.1 ESTRATÉGIA.....	66
3.6.2 CRESCIMENTO	70
3.6.3 CONTEÚDO	72
3.6.4 MODERAÇÃO	73
3.6.5 INFLUÊNCIA E RELACIONAMENTOS.....	74
3.6.6 EVENTOS E ATIVIDADES.....	75
3.6.7 INTEGRAÇÃO COM O NEGÓCIO	76
3.6.8 RETORNO SOBRE INVESTIMENTO	77
3.6.9 EXPERIÊNCIA DO USUÁRIO.....	78
4 ESTUDO DE CASO	79
4.1 A ALDEIA	80
4.2 TRIBO: A COMUNIDADE DA ALDEIA.....	83
4.3 PAPÉIS E HABILIDADES DO GERENTE DE COMUNIDADE NA ALDEIA.....	88
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	93
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	98
APÊNDICE 1 – ENTREVISTA COM RICARDO DÓRIA, FUNDADOR E CEO DA ALDEIA.....	100
APÊNDICE 2 – ENTREVISTA COM IVAN CHAGAS, GERENTE DE OPERAÇÕES DA ALDEIA.....	108

1 INTRODUÇÃO

Com a crescente concorrência pela atenção dos usuários em diferentes canais de comunicação, os profissionais de Relações Públicas têm enfrentado o desafio de manter as marcas relevantes aos olhos dos públicos. A popularização da internet passou a dividir o foco antes dominado pelos meios tradicionais, como jornais, revistas e televisão, mas rapidamente se observou uma “superlotação” de seus canais. Devido aos seus preços mais acessíveis e facilidade de gestão técnica, os meios digitais apresentam uma concorrência gigantesca¹. Diante desse cenário, os comunicadores precisam encontrar maneiras novas e mais produtivas de promover o relacionamento entre organização e públicos, visto que, por conta do contexto difícil, a necessidade de fortalecimento comercial e institucional das marcas é ainda maior.

Um conceito estudado a partir da década de 1980 nos Estados Unidos tem ganhado cada vez mais força: o de comunidades de marca. A aplicação do conceito de comunidades, originalmente da Sociologia, à realidade empresarial pode ser um trunfo no grande desafio enfrentado pelos profissionais de comunicação. Apesar de os estudos a seu respeito ainda não estarem extremamente avançados, o arcabouço teórico construído até o momento já dá bons indícios de que o seu cruzamento com teorias de comunicação tradicionais pode levar os profissionais e organizações a desenvolverem estratégias inovadoras e assertivas.

Se “as Relações Públicas são a maneira pela qual as organizações comunicam-se com seus públicos” (GRUNIG, 2009, p. 12) e o contexto competitivo atual dificulta esse processo de engajamento — ato de alinhar-se a determinada ordem de ideias ou de ação coletiva; pôr-se a serviço de uma causa (MICHAELIS, 2018) — dos públicos, é válido buscar os pontos de sinergia entre a área de Relações Públicas e o conceito de comunidades de marca. O objetivo geral deste trabalho é entender como as comunidades de marca podem constituir o enxoval de estratégias do profissional de Relações Públicas na gestão da comunicação organizacional, e, como objetivos específicos, analisar o desenvolvimento do conceito de comunidades de marca ao longo da história, descrever estratégias de gestão de comunidade e avaliar suas possibilidades de aplicações práticas.

¹ Fonte: Meio e Mensagem. Disponível em <<http://www.meioemensagem.com.br/home/ultimas-noticias/2017/12/04/investimento-publicitario-no-digital-passa-tv-pela-1a-vez.html>>. Acesso em 08 nov. 2018.

Para o cumprimento dos objetivos propostos, é necessário resgatar, primeiramente, alguns conceitos de Relações Públicas, como públicos, identidade, imagem e reputação organizacional, e complementá-los com visões contemporâneas a respeito da profissão. Essa visão atual trará mais precisão na descrição dos desafios vividos pelos profissionais nos dias de hoje. Com isso, já será possível identificar algumas relações entre as duas áreas — comunidades e comunicação — e o papel que o Relações Públicas pode desempenhar na construção e gestão dessas comunidades.

Nesse momento, o equilíbrio entre referências a autores consagrados da área, como Fábio França (2004), Grunig (1984) e Canfield (1987), e autores contemporâneos, como Elisa Prado (2017) e colegas, será fundamental. As análises promovidas acerca das funções de Relações Públicas, seus modelos, tendências e paradigmas, os papéis das organizações e dos públicos nas suas relações e os mecanismos envolvidos na construção de identidade, imagem e reputação organizacional se tornam muito mais ricas com esse constante tensionamento entre o clássico e o novo, inclusive demonstrando o papel do desenvolvimento tecnológico na profissão.

A dualidade entre estudiosos antigos e novos também será observada nos estudos sobre comunidade. O resgate a grandes nomes dos estudos sociológicos do tema, como Ferdinand Tönnies (1974) e Georg Simmel (1903) se dá pela necessidade de entender o desenvolvimento das comunidades ao longo da história para que seja possível, então, enxergar suas relações com o consumo e, conseqüentemente, as organizações. Neste ponto, identificar os nomes que iniciaram os estudos específicos a respeito das comunidades de marca também é essencial na garantia do bom entendimento do conceito. Por isso, Chavis e McMillan (1986) e Muniz e O'Guinn (2001) são peças-chave no embasamento teórico.

Em seguida, com uma explanação mais prática sobre comunidades de marca, as relações teóricas entre as áreas ficarão mais claras. A obra de Richard Millington (2012) é escolhida para tal por oferecer um passo a passo detalhado e bem embasado para a criação e gestão de comunidades de marca nas organizações. Um estudo de caso promovido com entrevistas em profundidade semi-estruturadas com profissionais selecionados da Aldeia, iniciativa curitibana de incentivo a empreendedores de diversos segmentos e reconhecidamente uma referência local no fortalecimento de sua comunidade, ilustrará as atuações de um

gerente de comunidades no dia-a-dia. As entrevistas foram conduzidas no dia 9 de outubro de 2018 e tiveram duração de aproximadamente 30 minutos cada. Os entrevistados escolhidos foram Ricardo Dória, CEO e fundador, e Ivan Chagas, Gerente Geral de Operações, cargo que abarca, entre outras, a função de gerência da comunidade. Os objetivos foram entender o papel estratégico da comunidade na Aldeia, conhecer as atividades desempenhadas na organização para a gestão da comunidade e identificar as habilidades técnicas e comportamentais necessárias para o gestor de comunidade.

A pesquisa finaliza o levantamento de dados para a análise dos conceitos de comunicação, comunidades e comunidades de marca descritos, permitindo o cruzamento de teorias e descobertas. Observando a influência desse tipo de estratégia nas organizações e seus pontos de sinergia com papéis e técnicas de Relações Públicas, será possível concluir em qual grau as comunidades de marca podem ser adotadas pelos profissionais da área nas suas definições de estratégias e ações na gestão da comunicação organizacional.

2 RELAÇÕES PÚBLICAS CONTEMPORÂNEAS E NOVAS VISÕES SOBRE A PROFISSÃO

Grunig (2009) considera que área de Relações Públicas, ao longo dos anos, tem passado por um desenvolvimento teórico importante para elevar seu patamar frente a outras ciências. Neste capítulo, busca-se entender como conceitos tradicionais estudados por autores consolidados estão sendo readequados e aprimorados por estudiosos contemporâneos devido às grandes mudanças comunicacionais que vivemos.

No século XX, Canfield (1987, p. 03) já defendia que os principais problemas enfrentados na sociedade atual têm seu cerne no relacionamento interpessoal e afirmava que “vivemos num mundo de incompreensão, suspeitas, rancores e conflitos, que surgem entre os seres humanos no lar, no trabalho, na comunidade e entre as nações”. Trata-se de um momento em que buscar o entendimento entre todos os envolvidos em determinada controvérsia é fundamental. No contexto das organizações, é responsabilidade do Relações Públicas zelar por esse entendimento.

Porém, o problema de conciliar atitudes, temperamentos e pontos de vista é delicado. Nesse cenário, Canfield (1987) expõe o surgimento de atividades específicas destinadas a solucionar esse tipo de conflito no ambiente de trabalho. Na época, como a maioria dos ruídos surgia na relação empregado-empregador, os esforços de mediação começaram a ser identificados nesse meio. Com o tempo, porém, a influência de outros públicos também passou a ser reconhecida como indispensável nas organizações: fregueses, acionistas, representantes, distribuidores, fornecedores e comunidade passaram a ter lugar garantido no radar dos profissionais de Relações Públicas, responsáveis por melhorar os relacionamentos organizacionais.

James Grunig (2009) afirma que as instituições precisam de Relações Públicas porque não estão isoladas do mundo. Os públicos também têm interesse nas organizações e não apenas podem influenciar sua missão e objetivos: o fazem de fato. Por isso, o trabalho dos gestores do relacionamento organizacional é um constante processo de negociação e colaboração em busca da facilitação do entendimento entre as partes. A necessidade de Relações Públicas em determinada empresa vem do anseio estratégico de saber o que esperar dos seus públicos da mesma forma que os públicos pretendem saber o que esperar da organização. Ou, como resume Grunig

(2009, p. 11), “as organizações precisam de Relações Públicas porque mantêm relacionamentos com o público”.

No contexto atual, “a evolução da atividade de Relações Públicas acaba por acompanhar os avanços que ocorrem com os *media*.” É assim que Carolina Frazon Terra (2017, p. 268) inicia suas discussões sobre as Relações Públicas contemporâneas. Com tantas mudanças na maneira de as pessoas se comunicarem, os desafios das organizações também mudam.

Porém engana-se quem acredita que essas novas necessidades se restringem à comunicação digital. “O padrão de imediatismo, agilidade, bidirecionalidade proporcionados pelas mídias sociais acabou por respingar em outros campos de atuação” (TERRA, 2017, p. 269). É preciso pensar as Relações Públicas contemporâneas de forma holística, procurando entender o comportamento dos públicos, as possibilidades de interação com instituições e o impacto das novas tecnologias nesse processo.

2.1 AS FUNÇÕES DE RELAÇÕES PÚBLICAS

“As Relações Públicas são a maneira pela qual as organizações comunicam-se com seus públicos” (GRUNIG, 2009, p. 12). O próprio autor admite que boa parte dessa comunicação ocorre ao acaso, seguindo os acontecimentos do cotidiano. Entretanto, é papel das Relações Públicas nas organizações pensar essa comunicação de forma estratégica, planejada e bem estruturada, ou seja, administrar a comunicação organizacional.

O profissional de Relações Públicas de uma organização deve estar envolvido no âmbito estratégico para encontrar condições de administrar a comunicação de forma uníssona. Seu envolvimento se dá tanto na comunicação em sua totalidade — como no desenvolvimento de um plano geral de comunicação e tom de voz da marca — quanto em acontecimentos específicos — uma crise, uma campanha interna ou uma divulgação pontual. Devido à sua especialização no tratamento com os públicos, os Relações Públicas têm atuação primordial na instituição.

Na visão de Canfield (1987), ao situar os interesses das pessoas frente à organização, o profissional de Relações Públicas promove um novo modelo de pensar a administração geral da empresa. Trata-se de um modelo focado na melhoria de relacionamento como aspecto estratégico. “Para que RP sejam eficientes, a

administração precisa aceitar sua responsabilidade social. Os líderes da empresa devem compreender que sua função é produzir utilidades para o público (os fregueses, os empregados e a comunidade), e não apenas dividendos para os acionistas” (CANFIELD, 1987, p. 06). Dessa maneira, abrem-se oportunidades de envolvimento dos públicos da organização em seus assuntos do cotidiano — ou mesmo estratégicos —, ampliando as vozes da comunidade, objeto de estudo deste trabalho de conclusão de curso.

É preciso criar condições que levem ao bem-estar social em todos os relacionamentos em que a organização está envolvida. Para isso, há uma preocupação constante em satisfazer os interesse de determinado público sem ignorar os outros. Além disso, Canfield (1987, p. 08) considera esse desafio uma questão de atitudes, não apenas de palavras: “Relações Públicas não consistem em fazer o que o público gosta de ouvir; consistem em fazer o que o público sabe que é certo”.

A visão administrativa de Relações Públicas leva Canfield (1987) a adicionar a profissão na lista de funções básicas da administração. Se antes as três principais funções dessa área eram organizar, delegar e supervisionar, o autor defende que a função de Relações Públicas não apenas foi adicionada, mas passou a abranger absolutamente todos os níveis da administração. Preocupação com o bem-estar social e econômico da comunidade, gestão de crises, promoção de um bom ambiente e preocupação em dar voz às pessoas fazem mudar, inclusive, o escopo específico de trabalho dos Relações Públicas.

Canfield (1987, p. 11) cita Paul Garret, então diretor de Relações Públicas da General Motors, para exemplificar: “Relações Públicas não são uma atividade especializada, como produção, planejamento, financiamento ou vendas. Pelo contrário: são algo que permeia todas essas atividades, como tema comum”.

Canfield (1987, p. 12) também explicita a importância da área como técnica de comunicação. É através das Relações Públicas que o público “toma conhecimento dos propósitos e realizações de uma organização”. O público que mantém algum relacionamento com determinada organização deseja saber qualquer tipo de informação que afete sua vida. Colaboradores querem ser os primeiros a serem informados de mudanças nos seus benefícios, fornecedores precisam ser avisados de novas políticas de homologação que possam surgir, a comunidade deseja ser

informada no caso de uma obra que tenha impacto ambiental na região, entre outros exemplos.

A organização deve manter desimpedidos os canais de comunicação entre o público e a direção, de modo que esta compreenda melhor os pontos de vista, atitudes, interesse, gostos e antipatias do público e possa fixar, dessa forma, sua política e agir no interesse do público. (CANFIELD, 1987, p. 13, 14)

Os profissionais de Relações Públicas são os mais preparados para essa função, segundo Canfield (1987), porque dominam exatamente as estratégias necessárias para manter a comunicação fluindo de maneira produtiva entre ambas as partes. Sob o ponto de vista das comunidades de marca, aspecto central deste trabalho, a preocupação dos profissionais em mantê-las informadas influencia diretamente seu grau de engajamento e atividade. Desenvolver habilidades tanto estratégicas quanto técnicas é importante para que o Relações Públicas atue efetivamente como gerente dessas comunidades.

Porém, devido à dualidade dos papéis de Relações Públicas citados e a possibilidade do surgimento de novas atividades para a área, é natural que haja uma certa confusão em relação à sua função frente a outros departamentos da empresa. Grunig (2009) chama a atenção em especial para a diferenciação entre Relações Públicas e marketing, ainda nebulosa aos olhos de muitos.

O autor considera que os profissionais de Relações Públicas lidam com públicos, enquanto os de marketing trabalham com mercados. Apesar de a visão contemporânea das Relações Públicas propor uma outra ótica, essa perspectiva ainda se mostra bastante relevante. Públicos são formados por partes interessadas ativas e muitas vezes hostis à organização, enquanto mercados são passivos e sempre aliados a ela (GRUNIG, 2009). Os mercados são constituídos por compradores de produtos e serviços e podem ser criados pela própria organização, inclusive.

Um mercado dificilmente pressionará uma organização no pedido pelo desenvolvimento de determinado produto ou serviço. Na verdade, Grunig (2009, p. 13) afirma que “os profissionais de marketing podem criar os mercados para seus produtos ao segmentar o mercado de massa em grupos menores com necessidades específicas de um produto em particular”. A empresa estimula a criação de um mercado para, então, explorá-lo. Já os públicos existem de qualquer maneira, queira

a organização ou não. Eles “se formam e controlam uma organização quando não estão satisfeitos com ela” (GRUNIG, 2009, p.13), inclusive. Uma comunidade de marca, por sua vez, é constituída por um público, mas pode ser tratada como ou se tornar um mercado. Ou seja, os membros mais ativos de uma comunidade de marca acabam por constituir um ambiente propício para a marca testar ações mercadológicas e buscar referências para a criação de produtos.

No nível técnico, essa diferenciação é ainda mais confusa. Algumas técnicas de marketing, como a publicidade, englobam atividades costumeiramente confundidas com Relações Públicas, quando, na verdade, “a publicidade é uma técnica de marketing que pode ser usada para dar apoio aos objetivos de Relações Públicas” (GRUNIG, 2009, p. 14). A recíproca também é verdadeira: técnicas de relacionamento com a mídia e eventos, originárias da área de Relações Públicas, podem apoiar objetivos de marketing da organização. É importante observar, porém, que o profissional de Relações Públicas é responsável por gerenciar estrategicamente esse enxoval de técnicas.

Em meio à difícil tarefa de definir as Relações Públicas, Canfield (1987) considera relevante seguir um sentido oposto: demonstrar o que elas não são. Da mesma forma em que amizades bem estruturadas não se formam rapidamente, relacionamentos organizacionais não são construídos do dia para a noite. As Relações Públicas não são substitutas para uma boa direção por parte da administração da empresa. No caso de uma má administração, o uso de técnicas de Relações Públicas como tentativa de amenizar seus impactos causa o efeito contrário: a antipatia do público. Canfield (1987, p. 21) também considera que as “Relações Públicas não são uma função especializada da empresa, como produção, financiamento, vendas ou compras. Pelo contrário, são uma filosofia operativa fundamental, como base de qualquer fabricação, financiamento ou colocação de produtos”.

Relações Públicas também não se tratam de meras coberturas publicitárias ou persuasões mentirosas em direção às partes interessadas na organização. “Relações Públicas devem ser francas, sinceras e, sobretudo, honestas nos seus contatos com o público” (CANFIELD, 1987, p. 14), não se limitando à compra de espaços de divulgação de produtos em mídia. Além disso, as atividades de Relações Públicas também não abrangem gastos altíssimos na articulação ou no aliciamento de pessoas influentes em busca de exposição positiva a determinada causa ou produto.

De maneira geral, Grunig (2009, p. 14) defende que “Relações Públicas é um conceito amplo que cobre todas essas funções de comunicação — a comunicação de uma organização com todos os seus públicos”.

2.2 MODELOS, TENDÊNCIAS E PARADIGMAS DE RELAÇÕES PÚBLICAS

As visões compartilhadas por profissionais e teóricos das Relações Públicas levaram Grunig e Hunt (1984) a pesquisar, desenvolver e descrever diferentes modelos de exercício prático da profissão capazes de abranger todas as possibilidades de atuação dessa área. “Os ‘modelos’ de J. Grunig e Hunt correspondem a quatro formas típicas de entender a natureza e o propósito das Relações Públicas” (GRUNIG, 2009, p. 31). São eles: 1. modelo de agência de imprensa/divulgação; 2. modelo de informação pública; 3. modelo assimétrico de duas mãos e 4. modelo simétrico de duas mãos.

O primeiro citado, modelo de agência de imprensa/divulgação, tem o claro objetivo de obter publicidade favorável a determinada organização através da mídia. Para tanto, o profissional de Relações Públicas volta à tona como executante de um papel primordialmente técnico, com foco na redação de *press releases*, discursos e afins. Grunig (2009) cita a semelhança desse modelo com o papel de publicitários que trabalham com produtos e celebridades, tais como artistas de cinema, esportistas ou políticos.

O segundo modelo — modelo de informação pública — também coloca a atuação do profissional com grande proximidade à mídia de massa, visto que entende as Relações Públicas como instrumento de disseminação de informações. Grunig (2009) afirma que:

Tanto o modelo de assessoria de imprensa como o de informação pública são modelos de Relações Públicas de mão única, que descrevem programas de comunicação que não estão baseados em pesquisa e reflexão estratégica. A assessoria de imprensa e a informação pública também são “modelos assimétricos” ou desequilibrados, isto é, tentam modificar o comportamento dos públicos, mas não o da organização. Tentam promover a imagem positiva da organização, seja por meio da propaganda (agência de imprensa), seja ao disseminar somente as informações favoráveis (informação pública). Ou seja, tentam proteger a organização do seu ambiente. (GRUNIG, 2009, p. 31)

Além dos dois outros modelos assimétricos já citados, ainda há o modelo assimétrico de duas mãos, que utiliza pesquisas para induzir o comportamento do público a partir dos desejos e interesses da organização. Em resumo, trata-se de uma “persuasão científica” (GRUNIG, 2009, p. 32) e planejada pela instituição em uma estratégia egoísta de comunicação que visa apenas o ganho — não necessariamente financeiro — da empresa. Grunig (2009, p. 32) considera que este modelo “parece funcionar razoavelmente bem quando o grau de conflito entre a organização e o público é relativamente baixo, e quando o público sente obter benefícios da mudança em seu comportamento”.

O modelo verdadeiramente construtivo para ambas as partes desse relacionamento organização-públicos é o simétrico de duas mãos, que se conecta diretamente às estratégias de comunidades de marca a serem estudadas posteriormente. Também baseado em pesquisa, esse modelo instrui o profissional a utilizar a comunicação para administrar conflitos e aperfeiçoar a relação da empresa com seus *stakeholders*.

O que todos esses grupos desejam é que a organização inclua os problemas que consideram relevantes em sua missão. Desejam participar das decisões que os afetam. Desejam uma comunicação equilibrada e “simétrica” com a organização, e o diálogo em vez do monólogo. Por fim, esperam que a organização possa ser convencida tanto quanto eles são convencidos por ela. (GRUNIG, 2009, p. 32)

O modelo simétrico de duas mãos permite a criação de espaços para a participação do público em questões empresariais. Ainda assim, não deixa brechas para grandes riscos à organização, pois, conforme Grunig (2009, p. 33), “as Relações Públicas simétricas de duas mãos permitem que a questão do que é correto seja objeto de negociação, uma vez que quase todos os envolvidos num conflito [...] acreditam que sua posição é correta”. Portanto, é um modelo capaz de agradar tanto um lado quanto o outro na relação ao promover espaço de diálogo.

Grunig (2009) também promove uma reflexão sobre as definições de Relações Públicas, conceitos fundamentais e em que nível a profissão se encontra nos dias atuais. O autor constata a existência de cinco tendências importantes que ocorrem simultaneamente e influenciam o dia-a-dia tanto do profissional quanto do acadêmico da área. São elas: o crescente embasamento científico observado na função de Relações Públicas; a migração dos profissionais de Relações Públicas das funções

exclusivamente técnicas para funções gerenciais; a mudança no pensamento dos profissionais da área, que se preocupam cada vez menos com a publicidade de massa; o aumento na diversidade de gênero e etnias no quadro profissional; a influência global das atividades de Relações Públicas para as organizações. As tendências interessam especificamente a realização deste trabalho por tratarem a profissionalização cada vez maior das atividades da área.

Segundo Grunig (2009, p. 18), as Relações Públicas “não eram uma área profissional que, para a sua prática, exigia um estudo especializado”. Na verdade, elas se mostravam muito mais uma ocupação (um serviço, um papel a ser desempenhado) do que uma profissão propriamente dita. A maioria das pessoas que exerciam este ofício poderiam ser caracterizados como “profissionais improvisados”, conforme termo cunhado por Michel Dumas (2001, *apud* GRUNIG, 2009, p. 18).

Além disso, os chamados “profissionais improvisados” eram conhecidos por suas funções meramente técnicas, como redação de discursos, folhetos e outros materiais institucionais, envios de comunicados de imprensa, organização de eventos, entre outras. Grunig (2009) defende a importância dos papéis técnicos na profissão, mas aponta a necessidade de uma função gerencial capaz de regê-los:

Sem os técnicos, os programas de Relações Públicas seriam inviáveis. Sem gerentes, entretanto, a atividade de Relações Públicas seria o que Broom e Dozier (1990, p. 14) chamaram de “máquina de movimento perpétuo que produz, de maneira incessante, *press releases*, publicações ou eventos especiais sem parar para pensar na razão de sua necessidade. (GRUNIG, 2009, p. 21)

O autor ainda complementa especificando que “os gerentes assessoram a alta administração, planejam e dirigem programas de Relações Públicas. Os técnicos realizam serviços tais como a redação, edição, ilustração, contatos na mídia, ou a produção de publicações” (GRUNIG, 2009, p. 21).

Os dois papéis observados nas funções de Relações Públicas são importantes para o desenvolvimento de atividades completas e bem-sucedidas. O próprio Grunig (2009, p. 22) defende que, com o desenvolvimento de um corpo teórico de Relações Públicas observado ao longo dos anos na Academia, o ideal é que todos os profissionais, inclusive os que desempenham funções estritamente técnicas, considerem a profissão sob um viés estratégico e gerencial. Para atuar com o gerenciamento estratégico de comunidades, de fato é necessário que o Relações

Públicas esteja em consonância com as tendências listadas por Grunig. A ausência de um arcabouço teórico denso e da proximidade ao nível estratégico da organização prejudica o desenvolvimento das comunidades por parte do profissional.

Antes do desenvolvimento dessa visão de Relações Públicas como assessores estratégicos da alta administração, a maioria dos profissionais acreditava que poderia influenciar um grande número de pessoas por meio da publicidade de massa (GRUNIG, 2009). Existia uma visão de que a função dos Relações Públicas era influenciar os públicos na construção de imagens positivas sobre a organização. O crescimento no reconhecimento da função gerencial de Relações Públicas fez com que as técnicas de comunicação massiva utilizadas antigamente pudessem ser readequadas de acordo com os objetivos estratégicos de comunicação da instituição, o que, conseqüentemente, reserva um papel muito mais ativo aos públicos envolvidos e à comunidade de marca.

As diferenças nas visões técnicas e gerenciais sobre a atividade de Relações Públicas dão origem a duas teorias contrárias tanto na prática de mercado quanto na Academia. Grunig (2009) denomina essas teorias como paradigma simbólico e interpretativo e paradigma comportamental e de gerenciamento estratégico.

Em suma, o paradigma simbólico e interpretativo coloca as Relações Públicas como forma de isolar e proteger a organização do ambiente (GRUNIG, 2009). Nesse sentido, os profissionais da área se empenham diariamente para influenciar a forma como os públicos interpretam a organização. Ou seja, utilizam as técnicas da profissão para persuadir o público.

Enquanto isso, o paradigma comportamental e de gerenciamento estratégico mostra as Relações Públicas como uma forma eficaz de aproximar a organização do ambiente, instituindo uma abordagem “semi pós-moderna” da função na gestão estratégica (GRUNIG, 2009). Essa teoria coloca o profissional de Relações Públicas em foco ao creditá-lo a função de participante da tomada de decisões da organização, visto que seu objetivo é gerenciar o comportamento dela.

No primeiro paradigma, o foco é na publicidade e na mídia de massa, o que resume a profissão de Relações Públicas a um nível tático. Em compensação, o segundo paradigma citado visa facilitar o diálogo entre administração e públicos e, apesar de não excluir as atividades técnicas do quadro profissional, promove uma visão muito mais estratégica da atividade:

As Relações Públicas são vistas como uma atividade de vinculação com os *stakeholders*, e não como um conjunto de atividades para a transmissão de mensagens elaboradas para proteger a organização dos seus públicos. (GRUNIG, 2009, p. 24)

Grunig ainda confia ao paradigma comportamental e de gerenciamento estratégico uma abordagem ética, eficaz e socialmente valiosa (2009, p. 25), visto que, dentro dele, existe a premissa de levar os problemas dos públicos ao processo decisório da organização, sendo o Relações Públicas o responsável por esse equilíbrio de interesses. Ou seja: sugere que o profissional de Relações Públicas é o mais qualificado para a gestão do relacionamento com a comunidade da marca. Do outro lado, o paradigma simbólico e interpretativo se mostra ineficaz à medida que, por falta de gerenciamento estratégico, não produz os efeitos que promete e não agrega na construção de um modelo para o exercício da profissão (GRUNIG, 2009).

Para compreender ainda melhor as possibilidades de atuação de um Relações Públicas e a construção de comunidades ao redor de determinada marca, é preciso se debruçar sobre o conceito de públicos e sobre seus papéis nas relações com as organizações.

2.3 OS PAPÉIS NAS RELAÇÕES PÚBLICOS – ORGANIZAÇÃO

A visão estratégica da atuação e convivência dos públicos no contexto das organizações leva Rosângela Florczak (2017) a classificá-las como espaços complexos. Antigamente, as empresas eram enxergadas em comparação a máquinas, com todos os mecanismos encaixados e dependentes apenas desse encaixe sutil para funcionar, mas essa metáfora foi invalidada com o passar do tempo. Na maioria das situações vividas no interior de uma instituição, não há mais relações de causa e efeito previsíveis. Os padrões rígidos de atuação deram lugar à incerteza (FLORCZAK, 2017).

Sujeitos envolvidos na relação público-organização deixaram de ser vistos como meros recursos para o cumprimento de um objetivo ou meta organizacional e passaram a ser percebidos como seres integrais. Tratamos de indivíduos diferentes, com expectativas, anseios, habilidades e objetivos distintos e com capacidade de influenciar, cada um de sua maneira, as atividades organizacionais, seja positiva ou negativamente. “Em uma análise mais abrangente, envolvendo todos os sujeitos, e

não apenas aqueles em relação laboral com a organização, é possível compreender que vivemos a transformação da ordem, da uniformidade e da previsibilidade nas relações, marcadas pela fragmentação e unidimensionalidade” (FLORCZAK, 2017, p. 136).

Resgatar a etimologia de um termo pode ser um bom ponto de partida para a sua análise. O latinista Saraiva (1924, *apud* FRANÇA, 2004, p. 5) explica que o termo *publicus* estava ligado a questões que eram de interesse e utilidade do bem público. Ou seja: desde a sua concepção, público foi tido como oposto ao privado. Fábio França (2004, p. 5) afirma que “a base da existência dos públicos é a relação, ou seja, a necessidade de troca de experiências entre as pessoas, de bens e serviços entre os grupos ou entre uma organização e os públicos dos quais ela depende para sua constituição, seu desenvolvimento e sua sobrevivência”. Blumer (1971, *apud* FRANÇA, 2004, p. 6) defende que o termo público é usado para caracterizar um grupo de pessoas que: “1. estão envolvidas em uma dada questão; 2. se encontram divididas em suas posições diante dessa questão; 3. discutem a respeito do problema.”

Basicamente, tal conceituação de público se encontra diretamente com a sociológica, que considera necessária a presença de uma controvérsia, de um ambiente de discussões e da formação de uma opinião coletiva para a caracterização de um público. O conceito, historicamente, também perdeu clareza quando confrontado com a definição de multidão, especialmente nos estudos de comunicação. Andrade (1996, *apud* FRANÇA, 2004, p. 6) define multidão como:

Grupo espontâneo de indivíduos unidos por laços de contiguidade física. Age baseada em impulsos, sendo inconstante, sugestionável e irresponsável. A formação de uma multidão pressupõe, inicialmente, a ocorrência de algum acontecimento emocionante que atraía a atenção de várias pessoas.

Apesar de França (2004) chamar a atenção para o fato de que em um público não há entendimentos prévios, acordos ou mesmo regras e papéis pré-definidos para cada um de seus membros. O autor afirma que o público não é um todo monolítico, ou seja, é sempre dotado de interesses, objetivos e opiniões próprias. Ele caracteriza as diferenças de dois perfis distintos de públicos:

O público irracional demonstra forte influência de emoções e instintos na sua tomada de decisão, enquanto o público racional, por sua vez, transparece uma dose

muito menor de aspectos emocionais e apresenta mais raciocínio lógico nas suas decisões. Eva Maria Lakatos (1985, *apud* FRANÇA, 2004, p. 7) complementa a distinção entre multidão e público ao chamar a atenção para o certo grau de autonomia existente nas ações dos públicos. Gabriel Tarde (1992, *apud* FRANÇA, 2004, p. 7) considera que os públicos só começaram a surgir de fato com o advento da imprensa:

Havia um público na Idade Média? Não, mas havia feiras, peregrinações de multidões tumultuosas dominadas por emoções piedosas ou belicosas, cóleras ou pânico. O público só pôde começar a nascer após o primeiro grande desenvolvimento da invenção da imprensa, no século XVI.

Toffler (1995, *apud* FRANÇA, 2004, p. 8), por sua vez, conceitua e exemplifica claramente as diferenças entre os públicos no decorrer da história. O público da “primeira onda” seria o das sociedades agrárias, nas quais o locutor era imediato e as informações passavam facilmente boca a boca. Depois, o da “segunda onda” foi o inserido no sistema de criação de riqueza, que necessitou de mais instrumentos e volume de comunicação a distância devido às rotas comerciais e provocou o desenvolvimento de novas tecnologias, como correio e telégrafo. Por fim, o da “terceira onda” é o público da economia pós-produção em massa, na qual a comunicação é extremamente individualizada e tecnológica.

França (2004) defende que a conceituação psicossociológica de públicos é útil e essencial para o estudo dos mesmos na sociedade, mas não é suficiente para conceituar, exemplificar e basear os trabalhos de profissionais de comunicação, especialmente de Relações Públicas, em um ambiente de negócios.

Em “Públicos: como identificá-los em nova visão estratégica”, França (2004) compila os resultados de uma pesquisa qualitativa realizada com empresas de grande porte, de diferentes setores, na região de São Paulo para identificar com quais públicos tais empresas se relacionavam à época, e verificar se existia uma conceituação satisfatória desses públicos internamente. Nas suas conclusões, o autor cita diversas vezes os termos “partes interessadas”, “público-alvo”, “públicos estratégicos” e “público geral”, repetidos pela maioria dos entrevistados e que são rebatidos por teóricos de Relações Públicas sem preocupações.

Grunig (1989, p. 138) defende que “público geral é impossibilidade lógica. Públicos são sempre específicos; têm sempre um problema em comum. Portanto, não podem ser gerais”. Características demográficas (idade, gênero, etnia e afins) ou

geográficas (local de residência, por exemplo) não são suficientes para caracterizar um público com a profundidade necessária para um projeto de comunicação. Especificamente para Relações Públicas, França chama a atenção para a impropriedade do uso do termo “público-alvo” e resgata a definição de Rabaça e Barbosa (2001, *apud* FRANÇA, 2004, p. 8): “parcela da população à qual é dirigida a mensagem. Segmento de público que se pretende atingir e sensibilizar com uma campanha, um anúncio, uma notícia”. Tal conceito é muito mais aplicável à propaganda e ao marketing do que às Relações Públicas, que, para o autor, têm a tarefa de estabelecer relacionamentos estratégicos da organização com os públicos específicos — para além disso, conforme defendido neste trabalho, organizar e gerenciar as comunidades de marca. “Partes interessadas” e “públicos estratégicos”, outros termos destacados na pesquisa de França, referem-se ao mesmo objeto de estudo e foram os únicos abordados corretamente pelos entrevistados.

França (2004, p. 8) recorda que “todo comunicador visa atingir seu público específico, mas o problema está em saber exatamente a que público ele se dirige”. Os constituintes dos públicos estão na sociedade e os formam espontaneamente, mas é papel do profissional de Relações Públicas identificá-los. Lesly (1995, p. 15), inclusive, acredita que o papel do RP é “dirigir o que eles devem pensar e fazer de acordo com os desejos da organização envolvida”, mas sua visão é contraposta por Grunig (1989, p. 139), que afirma:

A prioridade fundamental de Relações Públicas é identificar como a organização influencia e se liga a outros sistemas — públicos e outras organizações — em seu contexto ambiental, concluindo que há, portanto, dois conceitos para definir essa relação: os ‘vínculos’ da organização com o meio ambiente; a natureza dos públicos.

Nessa visão, o profissional de Relações Públicas é o intermediador entre os interesses da organização e de seus públicos estratégicos, desempenhando um papel estratégico para a harmonia do ambiente em que a instituição está inserida.

Além da diferenciação entre público irracional e racional proposta por França e citada anteriormente, Grunig e Hunt (1984, p. 145) ainda resgatam a definição sociológica de público e a aplicam na realidade da comunicação para estabelecer quatro possíveis tipos de públicos. Considerando que, na Sociologia, um público deve ser composto por pessoas que enfrentam o mesmo problema, reconhecem sua

existência e organizam-se para fazer algo a seu respeito, os autores sugerem as seguintes categorias de públicos:

- a) Não-público: composto por indivíduos que não atendem nenhum dos pré-requisitos; portanto, não sofrem ou exercem nenhum tipo de influência na organização;
- b) Público latente: os membros do grupo sofrem um problema em comum decorrente das atividades da organização, mas não o detectam;
- c) Público consciente: nesse caso, o grupo reconhece o problema, mas não age a respeito;
- d) Público ativo: os indivíduos se organizam para discutir e agir sobre o problema.

Para a organização, todos os públicos, com exceção do não-público, interessam. Mesmo que ainda não façam nada a respeito do problema enfrentado ou mesmo o desconheçam, os públicos latente e consciente têm grande potencial em se tornar ativos. Uma comunidade de marca pode ser formada pelos públicos consciente e ativo, mas só é verdadeiramente valiosa à organização quando a grande maioria de seus integrantes é ativa.

Outra categorização é exposta por França (2004) na divisão entre públicos interno, externo e misto. Segundo o autor, o público interno é formado por quem “apresenta claras ligações socioeconômicas e jurídicas com a empresa onde trabalha, vivenciando suas rotinas e ocupando espaço físico da instituição”. Em suma, são os funcionários da instituição, divididos em setores gerenciais, diretorias intermediárias e setores operacionais.

O público externo, por sua vez, “não apresenta claras ligações socioeconômicas e jurídicas com a empresa, mas interessa à instituição por objetivos mercadológicos, políticos e sociológicos”. São fornecedores, consumidores, concorrentes, entidades governamentais, sindicatos e afins (FRANÇA, 2004, p. 38).

Por fim, o público misto, muito abordado na Academia brasileira segundo o autor, “é aquele que apresenta claras ligações socioeconômicas e jurídicas com a empresa, mas não vivencia as rotinas da empresa e não ocupa o espaço físico da

instituição”, (FRANÇA, 2004, p. 39) podendo ser representado por acionistas, assessores, familiares dos colaboradores, comunidade vizinha, entre outros².

Essa categorização clássica facilita o trabalho de planejamento do setor de Relações Públicas da instituição. Mas ainda existe um conceito específico para descrever a relação das organizações com seus públicos estratégicos: o de *stakeholders*, sugerido por Edward Freeman em 1984. França (2004) relembra que “o autor designa o público pelo critério do poder, considerando a capacidade que ele tem de afetar as decisões das organizações ou de ser afetado por elas”.

Existem diversos grupos passíveis da caracterização como *stakeholders*, mas Carroll (1998, *apud* FRANÇA, 2004, p. 70) busca explicar o termo mais precisamente:

Do ponto de vista de negócios, os mais legítimos ‘*stakeholders*’ são os ‘*shareholders*’ (acionistas), os consumidores e os funcionários. Do ponto de vista de uma sociedade altamente pluralista (diversificada), os ‘*stakeholders*’ podem incluir outros grupos, assim como: a comunidade, os grupos com interesses especiais, o governo, a mídia e o público em geral.

A definição de Carroll se mostra útil ao exemplificar a possibilidade de variação do grupo de *stakeholders* de empresa para empresa. Carroll sintetiza: “os *stakeholders* incluem todos aqueles indivíduos ou grupos que possuem legitimidade e/ou poder” (1998, *apud* FRANÇA, 2004, p. 70). No contexto das comunidades de marca, pode-se considerar que todos os seus membros são *stakeholders*, visto que influenciam, em maior ou menor grau, as atividades e decisões da organização.

França (2004) resgata a definição filosófica de lógica como “um conjunto de regras e princípios que orientam o desenvolvimento de uma argumentação ou de um raciocínio” e conclui, a partir de sua reflexão sobre o conceito sociológico de público e a visão do mercado sobre ele, que as Relações Públicas carecem de uma definição lógica para esse conceito. “Empresas e públicos têm interesses comuns de produtividade e lucratividade. São parceiros, cientes de que, para atuarem em conjunto e obterem resultados, devem ser cada vez mais qualificados” (FRANÇA, 2004, p. 71). É por esse motivo, na visão do autor, que o profissional de Relações Públicas não pode se contentar com definições meramente subjetivas e ambíguas de

² Apesar de esta definição ser considerada defasada por alguns autores contemporâneos, é ponto importante no estudo do conceito de públicos a partir das proposições de França (2004).

públicos. Para ele, a existência de um bom clima de negócios para ambas as partes resulta de bons relacionamentos entre organização e públicos:

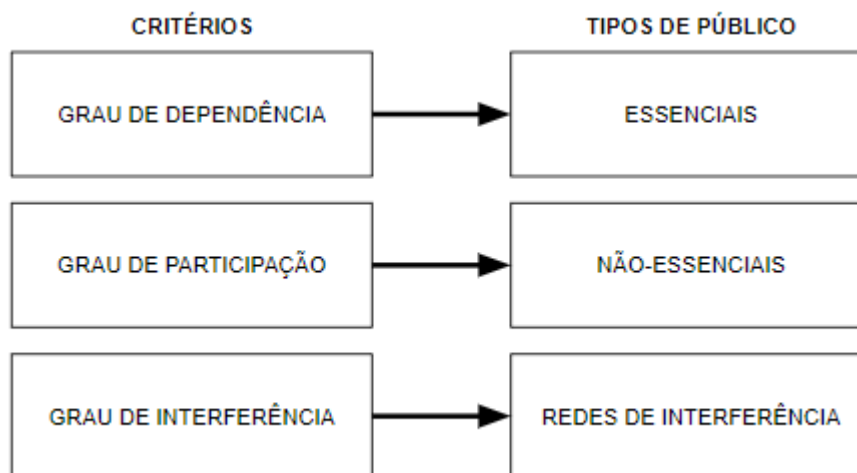
Na avaliação consistente de públicos, o relacionamento não pode ser ocasional ou esporádico, como se fosse uma relação de compra e venda. Ele deve ser planejado, estabelecido e desenvolvido, segundo seu objetivo, a fim de que possa ser acompanhado e monitorado. (FRANÇA, 2002, p. 72)

O autor estabelece três critérios lógicos para classificar os públicos de acordo com a interdependência entre eles e as organizações. Critérios demográficos e geográficos foram descartados. Dentre os estabelecidos, estão:

- a) Grau de dependência: “o grau de dependência jurídica, situacional da organização de seus públicos para sua construção, existência e sobrevivência” (FRANÇA, 2004, p. 72) é o critério que determina se determinado público é essencial para a organização;
- b) Grau de participação: analisa a participação dos públicos nos negócios da empresa e na defesa de seus interesses frente a ela. Surgem os públicos não essenciais, também chamados de acidentais, representados pelas chamadas redes de interesse específico da organização;
- c) Grau de interferência: leva em consideração o poder de influência de um público sobre a organização e dá origem aos públicos que não participam da constituição e nem da manutenção da organização, mas que podem vir a interferir nela.

A partir dos critérios definidos por França surgem três classes lógicas de públicos: os públicos essenciais, os não-essenciais e os públicos de redes de interferência, que se relacionam aos critérios segundo o quadro I:

FIGURA 1: A RELAÇÃO ENTRE OS CRITÉRIOS LÓGICOS DE CLASSIFICAÇÃO DE PÚBLICOS E OS TIPOS DE PÚBLICO



FONTE: Adaptado de França (2004)

É possível identificar que, devido aos altos graus de dependência, participação e interferência que as comunidades de marca demonstram na relação bilateral com a organização, os seus membros certamente são classificados como público essencial.

Apesar de a classificação ser diferente, ainda é possível observar semelhanças nas proposições de Grunig e Hunt (1984) e França (2004). Independente do modelo utilizado para a classificação dos públicos em uma empresa, França (2004, p. 45) afirma que públicos são:

Grupos organizados de setores públicos, econômicos ou sociais que podem, em determinadas condições, prestar efetiva colaboração às organizações, autorizando a sua constituição ou lhes oferecendo o suporte de que necessitam para o desenvolvimento de seus negócios.

Além disso, o autor também reforça a habilidade que o profissional de Relações Públicas deve ter para adequar os conceitos sociológicos de públicos à realidade de mercado vivia pelas organizações em busca de parcerias comerciais:

A formação de um público em Relações Públicas está alicerçada na defesa de interesses comuns entre as partes, não apenas para resolver controvérsias e chegar a decisões de consenso, mas para a celebração de contratos firmes e de parcerias operacionais estáveis com claros objetivos mercadológicos e institucionais. (FRANÇA, 2002, p. 44)

As ações dos sujeitos formadores dos públicos e suas interações são capazes de alterar dinâmicas, atividades e até planos dentro das empresas. Assume-se uma

visão muito mais proativa dos públicos, extremamente favorecida pelo desenvolvimento tecnológico dos meios de comunicação. Os vínculos deixaram de ser apenas entre as organizações e os interlocutores para se estenderem entre os próprios interlocutores (FLORCZAK, 2017), algo muito observado em comunidades de marca maduras. Essa mudança de percepção de que organizações não podem – nem devem desejar – controlar o ambiente ao seu redor como um todo provoca mudanças nos procedimentos e na filosofia de gestão.

“A estratégia passa a ser concebida não mais como prescrição exata do êxito, mas como direção estratégica que se aceita semicoerente e se caracteriza por ser imprevisível, incontrolada, ineficaz, proativa, contínua e diversificada” (FLORCZAK, 2017, p. 137). A abertura das instituições para a participação ativa dos *stakeholders* em processos, seja com ideias, críticas ou sugestões, é necessária. Qualquer coisa diferente de interação contínua com os sujeitos dos públicos, tornando-os receptores e emissores simultaneamente, trata-se de mera transmissão de informações e não se configura mais como comunicação (FLORCZAK, 2017). A formação de comunidades de marca não é apenas o futuro, mas sim o presente das empresas que buscam se relacionar verdadeiramente com seus públicos. Organizações que consideram esse cenário uma ameaça não enxergam o potencial de atuação em um novo papel surgido a partir das mudanças citadas: o papel de vetor e referência das interações com e entre os interlocutores.

2.4 DIMENSÕES DOS PÚBLICOS E O PODER DO DIÁLOGO ESTRATÉGICO

Esse novo olhar lançado sobre o processo comunicacional entre a organização e seus públicos sugere uma perspectiva relacional e chega a uma proposta dialógica da comunicação. Rosângela Florczak (2017, p. 139) afirma que “os processos comunicativos se tornam dependentes de interpretações muitas vezes conflitantes, pois a organização passa a ser vista como uma rede dinâmica de sentidos em constante produção”. A imprevisibilidade e a incerteza desses ambientes e mercados criam desafios diários para as instituições.

Castells (2009, *apud* FLORCZAK, 2017, p. 140), em seus estudos sobre a sociedade em rede, considera que o grande poder nesse contexto é o da comunicação. Há uma batalha entre diversas instituições para a construção de significados nas mentes das pessoas. Porém, os indivíduos criam seus próprios

significados para diferentes situações a partir de suas interações com o ambiente e conexão com redes sociais, espaços notadamente livres do controle absoluto de governos ou empresas. Não há mais monopólio dos canais de comunicação, o que mina veementemente o poder de influência dessas instituições. Como visto anteriormente, se os sujeitos de um público não ocupam a condição de interlocutores, não há comunicação. Portanto, o impacto da construção particular de significados pelos grupos é positivo para o novo paradigma comunicacional.

A partir de tais análises, Florczak (2017) identifica duas possibilidades de interação no ambiente das organizações: (a) interação dialógica espontânea e (b) interação estrategicamente guiada pela organização.

Comunicar-se estrategicamente não se trata apenas de falar e divulgar, mas também de “escutar e dialogar, buscar mais articulação que persuasão, mais conectividade que difusão, compartilhar e harmonizar percepções e valores mais que impor valores” (FLORCZAK, 2017, p. 141). A partir disso, é possível a geração de significados e sentidos compartilhados, resultados de uma comunicação dialógica e produtiva. Se resgatarmos alguns estudos da área de linguística, veremos que o diálogo é caracterizado como um fenômeno complexo e heterogêneo no qual se encontram aspectos linguísticos e extralinguísticos. Ou seja, é preciso atenção não apenas para o que é falado, mas também para o que não é dito: gestos, expressões, trejeitos, etc. Quanto à construção social das figuras envolvidas em um diálogo, não há vez em que não sejam encontrados sujeitos em situação de igualdade na construção das mensagens. Em cada momento, existe um emissor e um receptor, mas os papéis se invertem ao longo do processo, caracterizando uma ação recíproca que elimina hierarquias.

A comunicação se dá pelo diálogo, não pelo monólogo. Informações emitidas não estabelecem trocas conversacionais, a não ser que sejam submetidas ao processo de interação entre os interlocutores. [...] A organização, como um dos sujeitos organizacionais, se atualiza e se constrói discursivamente nas interações com os demais sujeitos organizacionais. (FLORCZAK, 2017, p. 142)

O diálogo não se trata de uma busca incessante por consensos, mas sim de um caminho rumo a compreensões. Do ponto de vista organizacional, o grande desafio do profissional de Relações Públicas que entende o processo dialógico como estratégico é resguardar as diferenças de opiniões, trabalhando por um equilíbrio de

interesses de forma diplomática, sem buscar o convencimento. Como defende Florczak (2017, p. 144), “O que aproxima e coloca os sujeitos em diálogo são seus interesses, seus horizontes em comum, e não a busca de uma ideia que prevaleça sobre a outra”.

Sennett (2012, *apud* FLORCZAK, 2017, p. 144) propõe a ideia de diálogo dialógico como passo avançado da discussão. Nesta dimensão do diálogo, não há necessidade de síntese, não há qualquer fator hierárquico e os mal-entendidos — os conflitos são, também, oportunidades de crescimento do relacionamento e de aprendizado para a organização e para seus interlocutores.

É preciso ter consciência de que o diálogo é um espaço que abre oportunidades para a transformação da comunicação das organizações. Pode-se entender que integrá-lo nos parâmetros comunicacionais de uma organização — seja na forma de uma interação espontânea ou estrategicamente guiada — é um aspecto fundamental nas Relações Públicas contemporâneas.

Márcio Simeone Henriques (2017), porém, acredita que é preciso entender mais profundamente o poder de influência dos públicos sobre as organizações, e boa parte das respostas a essas e outras dúvidas passa pela análise da maneira com que diferentes públicos atuam como parte ativa nos processos de comunicação. Para entender tais fatores, Henriques promove um estudo a respeito das dimensões observadas nessas relações.

2.4.1 DIMENSÃO COGNITIVA

A dimensão cognitiva dos públicos está relacionada à autoformação e à autoafirmação. Henriques (2017, p. 56) afirma que ela “possibilita a um único público perceber-se como tal”. A consciência de um grupo como público envolve a percepção de problemas numa dimensão coletiva e a análise de como eles o afetam.

A dimensão cognitiva dos públicos é construtiva e constitutiva, ou seja, não há público que se forme sem um processo de percepção e produção de conhecimento sobre os acontecimentos e problemas que o afetam e sobre si próprios como agentes coletivos que tomam atitudes e se justificam (para si mesmos e para outrem). (HENRIQUES, 2017, p. 58)

A percepção de um grupo como público envolve:

- a) A comoção: trata-se de um aspecto emocional, um estímulo que causa certa perturbação e leva a um movimento coletivo;
- b) A construção compartilhada do problema: produção de significados sobre os acontecimentos e seus impactos (e aqui se identifica uma dupla tensão: primeiramente, pelo reconhecimento do problema coletivamente; em um segundo momento, pela interpretação do mesmo);
- c) Tomada de posição e autopercepção: produção de sentido individual e expressão de opiniões e atitudes a partir da construção do problema.

Em uma comunidade de marca, conforme será abordado nos capítulos seguintes, a percepção de um grupo como comunidade pode ser um passo desafiador. O papel do Relações Públicas, neste caso, é gerar visibilidade para aspectos que permitam a construção compartilhada de um problema comum, a comoção em torno desse problema e a tomada de posição conjunta entre o grupo, facilitando a formação da dimensão cognitiva entre os membros.

2.4.2 DIMENSÃO PERFORMÁTICA

A dimensão performática “se refere às diversas possibilidades de se expressar como público” (HENRIQUES, 2017, p. 59). Para o autor, a existência de um público é condicionada à sua visibilidade. Se um grupo não cria condições próprias de publicidade capazes de fazer com que outros grupos o reconheçam como um público, não é possível caracterizá-lo dessa forma.

Essa dimensão se refere ao movimento como uma condição elementar: se os públicos são dinâmicos, têm que estar em ação, em movimento - e é assim que precisam ser vistos e reconhecidos. A noção muito disseminada de um ‘público latente’, como um potencial, refere-se a essa condição de que venha a qualquer momento ser um ente em movimento - ou posto em agitação, no sentido de tornar-se efetivamente ‘um público’, capaz de ser identificado e reconhecido como tal na ação.(HENRIQUES, 2017, p. 59)

Essa dimensão de atuação dos públicos depende diretamente da capacidade de seus integrantes convergirem ou divergirem em opiniões. Além disso, está ligada às suas movimentações visíveis no espaço público, como protestos e outras

iniciativas. Henriques (2017) salienta, porém, que a ideia de performance de um público não se restringe a essas manifestações, mas também se aplica a outros espaços de visibilidade em que possa estender suas ações e exercer sua influência. Em uma comunidade de marca, as possibilidades de atuação do público são criadas pela própria organização, que decide, estrategicamente, abrir suas portas às opiniões do grupo.

2.4.3 DIMENSÃO ORGANIZATIVA

A última dimensão proposta por Henriques se refere às diferentes formas que os públicos, como agregados dinâmicos, tendem a assumir (2017, p. 60). O primeiro passo para um público tomar sua forma é ser imaginado como tal. Depois disso, sua potencialização se dá através das suas movimentações. Por fim, “os públicos não se contêm em si mesmos e formam estruturas complexas de representação que, afinal, tendem a aparecer com alguma unidade e certo grau de organização” (HENRIQUES, 2017, p. 61).

Por meio de deliberações conjuntas, formulação estratégica e tática, compartilhamento e divisão de tarefas e responsabilidades e formação de lideranças e hierarquias, um público cria condições propícias para se manter plenamente atuante e influente. Trata-se de uma organização social com capacidade de promover alterações nas organizações, no poder público ou em outras esferas que atraiam seu interesse. Notavelmente, essa dimensão atuante requer maior esforço para a sua manutenção, visto que as instituições não costumam ter acesso fácil para que o público exerça seu papel. Entretanto, a dimensão organizativa é a que melhor se encaixa com as necessidades e anseios observados no novo paradigma comunicacional e nos estudos de comunidades de marca.

2.5 A ECONOMIA DA REPUTAÇÃO

No dia-a-dia das organizações, cumprir seu objetivo meramente comercial não é o suficiente para garantir seu sucesso ou sobrevivência. Por entre os processos de criar, produzir e vender, cada organização guarda aspectos únicos e individuais que fazem com que ela se diferencie de outras empresas e cativa um público específico e identificado. Não importa se dizem respeito a um resgate dos valores do(a)

fundador(a) da empresa, um reflexo dos colaboradores que ali estão no momento ou algo meticulosamente desenhado por estrategistas da comunicação: identidade, imagem e reputação de marca são aspectos fundamentais da cultura organizacional e têm sido alvo cada vez maior dos holofotes com o decorrer do tempo.

No dicionário, identidade é a série de características próprias de uma pessoa ou coisa por meio das quais podemos distingui-las (MICHAELIS, 2018). Trata-se, portanto, de aspectos individuais de determinado objeto e que o definem intrinsecamente. No caso das organizações, não é diferente. Para Flavio Schmidt (2011), a identidade de uma instituição diz respeito à maneira como ela gostaria de ser percebida. Há uma relação de interdependência entre ela e a organização – ou seja, reflete seus valores e princípios.

Por envolver aspectos abstratos (princípios, valores e filosofias), subjetivos (opiniões, percepções e expectativas) e concretos (postura, atitude e comportamento), trata-se de um conceito complexo, porém de suma importância no ambiente empresarial. Apesar de ser parte fundamental do trabalho da área de Relações Públicas, a identidade organizacional deve ser referência para aspectos visuais e relacionais e para as estratégias de todos os setores da instituição, desde pesquisa e desenvolvimento até marketing, passando impreterivelmente pela comunicação interna. Além disso, é ponto de partida para a formação e consolidação da imagem e reputação organizacional.

Se tomarmos novamente o dicionário em mãos em busca de uma definição geral do termo, imagem pode se tratar da percepção mental sobre alguém ou algo (MICHAELIS, 2018). Schmidt (2011) afirma que, enquanto identidade se trata da maneira como a organização gostaria de ser percebida, imagem se trata da maneira como a organização é, de fato, percebida. Um dos papéis do profissional de Relações Públicas, além de prezar pela manutenção da identidade organizacional, é garantir que a imagem formada no imaginário dos públicos seja a tradução dessa identidade.

O autor considera que a interseção entre a realidade da organização e o conhecimento obtido a partir dela é a primeira fase da formação da imagem organizacional. Nessa etapa, o público tem uma percepção individual a respeito da empresa e forma uma opinião a seu respeito. Em um segundo momento, a comparação entre opinião e percepção gera a imagem e a reputação. “Imagem e reputação são resultados do processo de comunicação de uma empresa com seus

públicos e do relacionamento que ela estabelece com os indivíduos desses públicos” (SCHMIDT, 2011, p. 100).

Enquanto produto de um processo comunicacional complexo e sujeito a análises pessoais e juízos de valor, boa parte da imagem organizacional não pode ser diretamente influenciada pela organização. A partir do momento em que sua identidade não está se refletindo em ações ou que tal reflexo é nebuloso, a instituição corre o risco de gerar ruídos na sua imagem perante o público – problema comum e, muitas vezes, dificilmente controlável.

“Todo e qualquer contato que o indivíduo tiver com a organização ou com uma de suas representações contribuirá para a construção do modelo mental do indivíduo sobre ela (a imagem)” (CARVALHO, 2011, p. 127). Portanto, as empresas devem se preocupar verdadeiramente não apenas com quais informações internas chegam ao público, mas de que maneira elas são repassadas.

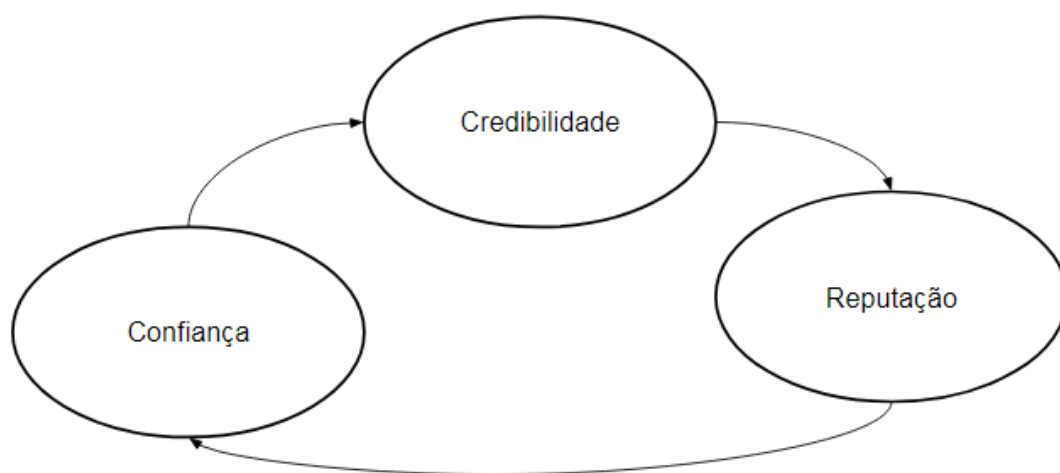
O autor também cita o critério de compartilhamento social sofrido pela imagem. “Apesar de cada indivíduo constituir uma imagem única de determinado objeto, esta é, de modo mais grosseiro, semelhante para um grupo grande de pessoas que compõem uma subcultura qualquer” (CARVALHO, 2011, p. 128). Em resumo, trata-se das percepções e opiniões de determinado público a respeito de uma organização perante determinada situação. Neves simplifica: “a imagem de uma entidade é o resultado do balanço entre as percepções positivas e negativas que essa organização passa para um determinado público” (1998, p. 64).

Por fim, recorrendo novamente ao dicionário, reputação é o estado ou sentimento associado a uma pessoa ou instituição, formado pelo conhecimento e pela percepção de um indivíduo em relação à pessoa ou organização (MICHAELIS, 2018). Para Sócrates, a maneira de conseguir boa reputação reside no esforço de ser aquilo que se deseja parecer. Para Cínthia da Silva Carvalho (2011), reputação se trata do resultado do juízo de valor dos públicos quando comparam a imagem que têm da organização e o que consideram ideal para ela.

Ana Luisa Almeida e Jussara Sant’Anna Belo, em seu artigo “‘Ser ou não ser? Eis a questão’: A era da transparência” (2017, p. 37) definem reputação como “o conjunto de percepções, opiniões e julgamentos dos grupos de relacionamento de uma empresa sobre a sua capacidade de gerar valor e, especialmente, sobre o quanto ela é capaz de honrar e cumprir as promessas que faz”. Carvalho (2011) chama a atenção para o aspecto mais duradouro da reputação em relação à imagem

organizacional, visto que tem a capacidade de ser um reflexo mais direto da identidade e de gerar uma relação de confiança mais fortalecida com os públicos. A imagem organizacional pode ser facilmente modificada por um pequeno deslize da instituição, mas a reputação da empresa na sociedade é o fator chave para o público perceber tal deslize de maneira extremamente negativa ou conceder um voto de confiança à organização devido ao seu histórico positivo.

FIGURA 2: SISTEMA DE TRANSMISSÃO DE INFORMAÇÃO E FORMAÇÃO DA REPUTAÇÃO ORGANIZACIONAL



FONTE: Carvalho (2011)

Porém, o trabalho do Relações Públicas na construção e manutenção da reputação organizacional é árduo. Ela é construída aos olhos dos públicos ao longo do tempo e de acordo com as experiências dos indivíduos e grupos sociais com a empresa. Uma reputação positiva, segundo Almeida e Belo (2017), promove uma predisposição favorável à empresa na opinião pública, mas é preciso alinhar realidade, expectativas e percepções para que esse processo tenha resultados efetivamente positivos. Uma comunidade construída em torno de determinada marca requer, impreterivelmente, boa reputação desta organização. Caso contrário, os membros da comunidade não serão suficientemente conectados com a empresa e, conseqüentemente, entre si a ponto de se interessar naturalmente pelas questões organizacionais e colocar sua contribuição em jogo.

Sergio Guardado, em seu artigo “Reputação, *branding* e propósito” (2017) especifica o escopo do seu estudo na necessidade de haver uma harmonia entre o que as organizações realmente são e como elas são percebidas. O autor relaciona os

conceitos de *branding* e gestão da reputação para alcançar uma fórmula produtiva de gerar essa harmonia. *Branding* seria a atividade que identifica as virtudes e o potencial da marca e ajuda a empresa na definição de seu propósito. É uma atividade puramente estratégica, na qual os profissionais envolvidos devem atentar especialmente para a identidade organizacional e outros aspectos amplos. Enquanto isso, a gestão da reputação “se apropria desses conteúdos para monitorar a trajetória das empresas e marcas, aproximando essência e aparência” (GUARDADO, 2017, p. 99). O Relações Públicas tem papel importante nos dois aspectos. Devido ao seu extenso conhecimento a respeito dos *stakeholders*, deve ser envolvido na etapa de *branding*. Simultaneamente, por ter o contato próximo aos públicos e ser diretamente preparado para tal, é o profissional responsável pela gestão da reputação.

Por outro lado, Almeida e Belo reforçam que a “reputação pertence à empresa e precisa ser construída por todos” (2017, p. 43). Apesar de ser papel da equipe de Relações Públicas gerenciá-la, a responsabilidade por mantê-la positiva é de toda a organização. Essa atenção é fundamental, visto que, como reforça Suzel Figueiredo (2017, p. 60), “a reputação da organização está sempre em risco, posto que a percepção dos públicos não é estática”.

Conforme citado por Almeida e Belo (2017), vivemos em um tempo de “supertransparência” no qual a informação se tornou poder. Com isso, o público se torna mais seletivo e as empresas perdem a hegemonia discursiva que, por muito tempo, detiveram. Essa visibilidade inédita provoca uma crise de confiança dos indivíduos para com as empresas, e relações estáveis se tornam um verdadeiro trunfo para as organizações. “Pessoas se mobilizam, se articulam e querem ser ouvidos em instâncias instantâneas” (ALMEIDA, BELO, 2017, p. 55). A velocidade de transmissão das informações aumenta consideravelmente o impacto dos deslizes cometidos pelas empresas. O consumidor cada vez mais exigente é pivô das mudanças no ambiente empresarial. É preciso mais esforço para construir uma marca sólida. O poder dos *stakeholders* é evidenciado com a sua influência. “Faz-se necessário a ampliação dos horizontes e a criação de políticas que valorizem mais a atuação dos *stakeholders* e dos demais públicos” (CARVALHO, 2011, p. 120). A implementação de comunidades de marca pode ser uma delas.

Se envolvermos o impacto do desenvolvimento da internet nessa análise, a mudança fica ainda mais clara:

A *web 2.0*, agente catalisador desse processo, transformou a interação humana de maneira surpreendente, contribuindo para o acesso instantâneo às informações, para a geração, captação, tradução e disseminação destas, o que permite ao indivíduo expressar livremente sua opinião em nível global, deixando as organizações muito mais vulneráveis com essa atuação que o de costume. Diante desse cenário, as organizações enfrentam um grande desafio: encontrar métodos para estreitar relações com seus *stakeholders* de forma singular e interativa. (CARVALHO, 2011, p. 120 e 121)

Na era da informação, atenção do público é um recurso cada vez mais escasso. Reativas a esse cenário, muitas organizações têm adentrado a lógica da chamada economia da reputação, na qual, segundo Carvalho (2011), pessoas e empresas criam e existem pela atenção, não pelo lucro. A imagem é cada vez mais valorizada pelas instituições, ao passo em que também está mais suscetível à influência de aspectos negativos da empresa.

O que se observa hoje, na maioria das empresas, é que há uma grande vulnerabilidade na forma como elas se relacionam com os diversos grupos de interlocutores. Muitas vezes, em um isolamento típico dos poderosos, a maioria das grandes empresas se nega a perceber que se distanciou das pessoas e dos grupos sociais, das expectativas da sociedade. Quase todas as grandes corporações são arrogantes e prepotentes e, nesse lugar, adotam discursos vazios que não se sustentam, pregam princípios e valores que são desconstruídos na prática, demonstrando especialmente um descasamento entre aquilo que se fala e aquilo que se faz. (ALMEIDA, BELO, 2017, p. 36 e 37)

Em um cenário de altíssima velocidade de transmissão de informações, os consumidores estão cada vez mais empoderados. Os públicos têm facilidade em encontrar nas organizações valores em comum com os seus propósitos pessoais. Portanto, refletir a identidade organizacional verdadeiramente nas atividades e mensagens da empresa é fundamental na construção de uma reputação positiva e consolidada no mundo globalizado. Envolver consumidores engajados na tomada de decisão de alguma maneira não se trata mais de uma mera possibilidade, mas sim de uma necessidade à qual as organizações que ainda não se adaptaram terão que fazê-lo.

O avanço das tecnologias têm transformado profunda e aceleradamente as relações humanas e, conseqüentemente, a maneira de se entender a gestão da comunicação. Novos paradigmas e tendências tracionados pela internet, internet das

coisas (IoT), *big data*, *business intelligence*, mineração de dados, geolocalização, inteligência artificial, realidade aumentada e outras tecnologias têm sido peças-chave na caracterização de um mundo cada vez mais híbrido entre online e offline. Os antigos receptores se tornam também emissores de mensagens, o que produz uma alteração significativa no fluxo de conteúdos. Os públicos assumem um papel de co criação e co protagonismo junto às organizações, em uma perspectiva na qual as comunidades de marca ganham força naturalmente. Para Miguel Túñez López (2017, p. 18), esse novo modo de fazer e entender as relações públicas obriga as empresas a rever seu comportamento comunicacional em vários aspectos.

Se o novo paradigma comunicacional coloca os usuários como proativos, as organizações também o devem ser. É preciso abrir espaço para escuta-los, promover conversas e estreitar relacionamentos diretos com os públicos. Isso exige, porém, um grau de transformação da cultura organizacional e da gestão da comunicação. López (2017, p. 33) afirma que *“la red aumenta la participación de los públicos en la construcción de la identidad y de la imagen de la organización porque se incrementan las posibilidades y la frecuencia de retorno de sus percepciones”*. A transparência, portanto, assume papel ainda mais relevante, visto que é imprescindível unificar o que é dito e o que é feito.

A convergência dos meios de comunicação e a comunicação transmidiática conversam diretamente com essas novas necessidades empresariais. O novo protagonismo dos usuários exige que hajam canais de contato variados abertos, sem dependência de agentes externos. Se boa parte dos consumidores de determinada marca utiliza como rede social primária o Twitter, por exemplo, é importante que a empresa garanta uma boa atuação nessa rede e não se restrinja apenas aos seus canais tradicionais. Na nova lógica surgida a partir da popularização da internet, as organizações devem estar à disposição de quem procurar interagir com elas. A bidirecionalidade da comunicação deve ser recíproca e se converter em interatividade real. Os públicos assumem um papel múltiplo de comprador, consumidor e recomendador de produtos e serviços e não deixam de aproveitar da sua capacidade de coletivizar opiniões, julgamentos e ideias a respeito deles na internet. Por isso, o monitoramento e as interações das marcas em redes sociais e outras plataformas deve ser constante. E, no fim das contas, uma presença digital bem administrada não se limita a públicos fidelizados, pois trata-se de uma proposta permanente de, inclusive, incrementar os públicos da organização.

Integrarse en estas nuevas dinámicas sociales significa ajustarse a las convenciones y a los lenguajes utilizados por todos, y aprender a ser uno más dentro del grupo. Es decir, humanizarse, aproximarse y mimetizarse con la colectividad de la que forma parte como miembro de un grupo que interactúa. (LÓPEZ, 2017, p. 19)

Com essa comunicação organizacional cada vez mais multidisciplinar, aberta e complexa, López (2017) acredita que o modelo simétrico de duas mãos proposto por Grunig e Hunt foi superado por um novo modelo de simetria interativa. Em vez de uma proposta discursiva, instaura-se um modelo dialógico baseado na cocriação e cogeração de conteúdo e atividades entre organização e público.

La comunicación se ha instalado en un entramado sistémico en el que todo está interrelacionado y en el que nada se puede planificar, ejecutar, analizar de un modo aislado. En este entramado sistémico es necesaria una actitud holística porque la sinergia entre las partes, incluso entre las que no están directamente incorporadas a las dinámicas de la organización, cobra sentido. (LÓPEZ, 2017, p. 20)

A comunicação estratégica baseada no relacionamento pode parecer uma operação inicialmente custosa e arriscada para as organizações devido a diversos fatores, mas é fundamental na geração de valor para o cliente. Como sintetizam López, Santos e Trespalacios (2010, *apud* LÓPEZ, 2017, p. 20), “*el valor generado en una relación comercial puede favorecer: a) el desarrollo de innovaciones de producto, b) la comunicación entre las partes del intercambio; c) la satisfacción del cliente; d) la retención de socios estratégicos; y e) los resultados empresariales*”.

López (2017) recorre à terminología de Zygmunt Bauman e caracteriza como “comunicação líquida” a rede sistêmica gerada a partir da narração transmidiática predominante nas interações comunicacionais atuais. Tudo está interrelacionado ou se relacionando e, nesse novo modelo, “a chave não é atuar pensando no público, mas sendo o público” (LÓPEZ, 2017, p. 15). O profissional de Relações Públicas deve fazer pessoalmente parte da comunidade da marca para garantir o bom entendimento a respeito dos seus membros. Carolina Franzon Terra (2017, p. 280) resume: “a essência de Relações Públicas permanece a mesma. O que muda é a forma de se planejar”.

López (2017) apropria-se novamente do conceito de Bauman para sugerir que a produção de conteúdo nas organizações passa a ser líquida, visto que permite a participação dos usuários como coautores. A cocriação se tornou um conceito de inovação a partir do qual pessoas que estão fora do contexto do projeto ou da empresa (como funcionários de outros setores, profissionais de diversas áreas, fornecedores e clientes) participam, direta ou indiretamente, de projetos e/ou decisões, agregando valor, conteúdos ou estratégias a um negócio ou produto.

Se observarmos que todos os usuários da internet produzem conteúdos diariamente, todos eles facilmente adaptáveis, sobre uma enorme diversidade de temas, podemos imaginar que a construção de significados a respeito de uma organização realmente se tornou consideravelmente descentralizada — seguindo os papéis múltiplos de comprador, consumidor e avaliador dos públicos citados anteriormente. Cabe às organizações o desafio de identificar onde se encontram os públicos que procuram interagir com ela e, a partir disso, criar possibilidades de interação produtiva. Envolver opiniões e anseios desses grupos em decisões ou mesmo convidá-los para parcerias e cocriações é uma decisão estratégica e inteligente. A assertividade de uma ação tende a aumentar quando são reunidas visões, opiniões e sugestões diferentes — ainda mais quando se trata da participação ativa de quem vai consumir seu produto em algum momento da cadeia de compra — e as comunidades de marca podem ser ferramentas poderosas para este fim.

3 COMUNIDADES DE MARCA: UM NOVO CONCEITO NAS ORGANIZAÇÕES

Há muito tempo, o conceito de comunidade é usado para entender os modos através dos quais os sujeitos se relacionam, sendo definido como “uma rede de relações sociais marcada pela mutualidade e laços emocionais” entre seus membros (BENDER, 1978, p. 145). Porém, apesar de o conceito de comunidade já ser historicamente tensionado com o contexto de consumo, ele raramente é mencionado nos estudos sobre o comportamento do consumidor.

Com as mudanças nas dinâmicas interacionais entre organizações e públicos, a rede de relações se tornou mais complexa, o que exige do profissional de comunicação uma carga de conhecimento teórico maior para guiar sua prática. A necessidade de envolver cada vez mais os *stakeholders* ativos nas decisões da organização abre espaço para que o Relações Públicas agregue o conceito de comunidade no seu trabalho do dia-a-dia, assumindo o papel de gerente da comunidade da marca que representa. A fim de entender os caminhos a serem seguidos pelos Relações Públicas nesse desafio, é preciso acompanhar a linha do tempo do desenvolvimento teórico de comunidades. Com um resgate sociológico do termo, pode-se entender como o conceito de comunidade se desenvolveu e, posteriormente, analisar especificamente as comunidades de marca desde seus estudos iniciais até os mais recentes.

3.1 ESTUDOS INICIAIS: ANÁLISE SOCIOLÓGICA DO CONCEITO DE COMUNIDADES

Beatriz Polivanov (2014, p. 112) considera que “o conceito de comunidade só pode ser entendido enquanto polissêmico, com diversas acepções, sendo por si só um objeto de disputas, uma vez que determinados critérios para se definir ‘comunidade’ são escolhidos em detrimento de outros”. A própria autora recorre a duas vertentes contrárias na explicação do conceito para definir suas reapropriações na contemporaneidade: uma proposta por Ferdinand Tönnies³, considerado o pai dos estudos de comunidades, e outra por Edward Thompson.

³ As referências teóricas a Ferdinand Tönnies e Edward Thompson, bem como as posteriores a Georg Simmel, se deram pelo fato de tais autores serem considerados alicerces nos estudos sociológicos do conceito de comunidade.

Tönnies considera que, na transição do século XIX para o XX, as comunidades deram lugar às sociedades, distinguindo os agrupamentos sociais nessas duas formas. Nas comunidades, os sujeitos “permanecem essencialmente unidos apesar de todos os fatores que os separam”, em relações primárias, baseadas principalmente no sentimento. Já nas sociedades, “eles são essencialmente separados apesar de todos os fatores que os unem” (TÖNNIES, 1974, *apud* POLIVANOV, 2014, p. 112), em uma perspectiva de relações secundárias marcadas pela racionalidade.

(...) a comunidade seria o lugar do afeto, das relações primárias, da tradição, da partilha de interesses e território em comum, ao passo em que a sociedade seria o seu contrário, marcada pela racionalidade, pelas relações secundárias com pouco contato face-a-face, pela modernidade, interesses pessoais com fins econômicos e desterritorialidade. (POLIVANOV, 2014, p. 113)

Polivanov (2014) considera que dois aspectos principais influenciam na modernidade: a globalização e o caráter fragmentário da identidade. E o período atual traz uma especificidade transicional, citada por Boaventura de Sousa Santos:

O tempo presente surge-nos como dominado por um movimento dialético em cujo seio os processos de globalização ocorrem de par com processos de localização. (...) as relações sociais em geral parecem estar cada vez mais desterritorializadas (...). Mas, por outro lado, e em aparente contradição com esta tendência, novas identidades regionais, nacionais e locais estão a emergir. (SANTOS, 2005, *apud* POLIVANOV, 2014, p. 113)

Em contrapartida à visão da comunidade como lugar homogêneo e primário, Thompson a considera algo heterogêneo, “que guarda elementos da tradição e de relações mais antigas, da mesma maneira em que incorpora aspectos novos, não corroborando a ideia de Tönnies de que a comunidade seria substituída pela sociedade” (POLIVANOV, 2014, p. 114). Como exemplo, o autor frequentemente resgata a formação da classe operária inglesa, que passou por momentos de transição entre dois modos de vida, quando diversas comunidades coexistiram entre si e formou-se uma autoconsciência coletiva.

Para o autor, é fundamental a noção de que a comunidade é um ‘lugar’ heterogêneo, marcado pela multiplicidade de pensamentos e costumes, pelas negociações e disputas e

pela convivência, conflituosa ou não, de antigos e novos hábitos. (POLIVANOV, 2014, p. 115)

Mike Featherstone vai de encontro a essa visão quando afirma que “internamente podemos considerar a comunidade como incorporadora de todos os tipos de independências, rivalidades, lutas de poder e conflitos” (1997, *apud* POLIVANOV, 2014, p. 115). Nesse ponto, observa-se o surgimento de um novo ponto de vista em relação ao convívio comunitário: as interações entre o que é global e o que é local passam a ser estudadas como uma via de mão dupla — processo consequente da globalização, citada anteriormente como um dos aspectos influenciadores na modernidade.

O outro aspecto — o caráter fragmentário da identidade — faz com que os sujeitos passem a formar “nova e conscientemente, como projeto político, econômico e social, ‘comunidades’, ligadas às ideias de localidade, ajuda mútua e partilha de interesses em comum” (POLIVANOV, 2014, p. 117). Porém, alguns autores consideram que a construção de comunidades como objeto vivo não depende apenas de signos diversos e representativos, mas também do território que ocupa, perspectiva tratada mais a fundo no subcapítulo seguinte. Polivanov resume:

Ao passo em que para uns comunidade é algo imaginado, simbólico, outros a tomam ao ‘pé da letra’, como um lugar fisicamente demarcado, com fronteiras definidas, que estaria deixando de existir nos tempos modernos. (POLIVANOV, 2014, p. 119)

Para a autora, nunca se deixou de viver em comunidade. O que se é discutido, na verdade, é o paradoxo causado pela observação dos bônus e ônus dessa forma de organização: “queremos ter o conforto e a segurança que a comunidade pode trazer, mas, ao mesmo tempo, não queremos abrir mão da liberdade conquistada na vida em sociedade” (POLIVANOV, 2014, p. 118).

Na questão das comunidades de marca, que não possuem um fator de determinação social tão relevante quanto observado nos estudos de comunidades dos autores citados, reserva-se praticamente apenas os aspectos positivos de pertencimento, boa vontade e conhecimento mútuo entre os membros da comunidade. Sob a ótica da comunicação, é possível observar, dentro dos diversos elementos citados, algumas das suas aplicações na constituição de comunidades — como no caso dos signos e significações. Para entender um pouco melhor essa

constituição, é necessário se debruçar sobre as influências dessas e de outras aplicações, como o espaço físico, a ser tratado em seguida.

3.2 O PAPEL DO ESPAÇO NA CONSTRUÇÃO DE COMUNIDADES

Um dos principais teóricos da Sociologia que se debruçaram sobre o conceito de comunidades ao longo da história foi Georg Simmel. “Sociologia do espaço”, importante produção do professor alemão publicada no ano de 1903, promove um estudo das relações comunitárias a partir da proximidade ou distância espacial observada entre os integrantes da mesma.

A observação da relação do homem com o espaço é capaz de esclarecer boa parte das interações comunitárias desejadas neste trabalho. Porém, logo de início vale observar que o espaço, por si só, não define uma comunidade. “Um perímetro geográfico de umas tantas milhas quadradas não forma um grande império; quem o faz são as forças psicológicas que mantêm os habitantes de tal região politicamente coesos a partir de um ponto central dominante” (SIMMEL, 1903, p. 75). Para um espaço ser parte constituinte da definição de uma comunidade, necessita abrigar fatos gerados por conteúdos interacionais entre os membros daquele grupo.

Ao longo do estudo, Simmel elenca algumas qualidades fundamentais da forma espacial que influenciam a vida comunitária. A primeira delas é a relação de exclusividade do espaço: só há um único espaço geral do qual todos os indivíduos fazem parte, mas “toda parte espacial possui uma espécie de singularidade para a qual quase não existe analogia” (SIMMEL, 1903, p. 76). Essa relação individual de cada comunidade com o espaço que ocupa diz respeito ao chão e/ou à terra. Ou seja, o estabelecimento fixo de uma comunidade em determinado local gera aspectos singulares para este espaço. Do ponto de vista das comunidades de marca, como ainda será discutido neste capítulo, pode-se deduzir a importância do estabelecimento de um *headquarter* na geração do senso de comunidade entre os membros.

Outra qualidade do espaço citada pelo autor é que “o espaço se decompõe, para o nosso aproveitamento prático, em pedaços que valem como unidades e — como causa e como efeito disso — são emoldurados por limites” (SIMMEL, 1903, p. 79). Tais limites, por sua vez, exercem duas funções: encerrar a extensão de determinado espaço e isolar aquela comunidade de outras diferentes. É verdade que, “em relação à natureza, qualquer fixação de limite é uma arbitrariedade” (SIMMEL,

1903, p. 80), mas o limite referido pelo autor é sociológico. As fronteiras geram um efeito na comunidade de que não se pode operar além desse limite, ou seja, agindo sobre a outra. Em uma perspectiva de relações pessoais, pode-se entender essas fronteiras e limites como um senso de discrição. Nas comunidades de marca, muitas vezes os limites são definidos pela diversidade de interesses dentre os subgrupos que as formam. A comunidade é coesa, mas pode apresentar subdivisões específicas.

Ainda sob o ponto de vista espacial, é interessante observar o fator psicológico causado pelos limites físicos, como no exemplo das multidões:

O caráter, frequentemente ressaltado, da multidão reunida — sua impulsividade, seu entusiasmo, sua facilidade para o arrebatamento — se deve com certeza em parte também ao fato de que ou ela se encontra ao ar livre ou, ao menos, em uma localidade muito grande — em comparação com outros espaços de permanência. O grande espaço ao ar livre dá ao ser humano um sentimento de liberdade de movimento, de poder alcançar o indefinido, de estabelecer de modo indefinido metas amplas — algo que em quartos estreitos fica decisivamente dificultado, em termos sensoriais. (SIMMEL, 1903, p. 83)

A amplitude do espaço favorece a efervescência e afloração de ideias e opiniões incontidas. Para as organizações, ter isso em mente é importante para os momentos em que se deseja estimular a atuação das comunidades de marca.

A terceira significação do espaço proposta por Simmel diz respeito à possibilidade de fixação dos conteúdos fornecida pelo espaço. “A fixidez espacial de um objeto de interesse provoca determinadas formas de relação que se agrupam em torno dele” (SIMMEL, 1903, p. 85). O espaço fixo se torna um ponto de rotação em torno do qual ocorrem interações e transações das mais diversas espécies. Do ponto de vista organizacional,

organizações grandes necessitam, como tais, de um centro espacial; é que elas não podem prescindir de um ordenamento superior e inferior, e quem dá as ordens tem, via de regra, de contar com um local de residência fixo para, por um lado, ter à mão seus subordinados, e para que, por outro lado, esses saibam onde encontrar o patrão a qualquer momento. (SIMMEL, 1903, p. 89)

A visão hierárquica das organizações proposta por Simmel que indica a necessidade de fixação espacial das mesmas pode ser adaptada para a perspectiva colaborativa das comunidades de marca. O ponto de fixação de uma comunidade de

marca é importante devido a dois aspectos que podem ser resgatados de citações do próprio autor: primeiro, é preciso deixar “visível aos seguidores dispersos que eles não se encontram em postos isolados, perdidos, mas que pertencem a um todo unificado, mantido coeso por ligações que funcionam incessantemente” (SIMMEL, 1903, p. 107). Em segundo lugar, “o caráter das associações é definido formalmente, em grande medida, pela frequência com que seus membros se reúnem” (SIMMEL, 1903, p. 109). Ou seja, um espaço físico fixo, um *headquarter*, da comunidade é importante para manter viva a sensação de que os dispersos fazem parte de um todo e para recebê-los esporadicamente com o mesmo fim.

A quarta qualidade fundamental do espaço conversa diretamente com isso. Para Simmel (1903, p. 90), a vitalidade das interações sociológicas no espaço depende da “proximidade ou distância sensoriais entre as pessoas”. O efeito psicológico de se estar junto ou separado deve ser observado nesse contexto. “Quanto mais primitiva a consciência, mais incapaz ela será de imaginar o mútuo pertencimento do espacialmente separado” (SIMMEL, 1903, p. 91). Em uma comunidade formada há pouco tempo ou com baixo nível de interações, a distância entre os membros pode ser um caminho para a extinção.

Ao mesmo tempo, o exemplo contrário observado nas grandes cidades denota outras possibilidades de interação. Em uma cidade grande, “é-se acostumado a abstrações constantes, à indiferença em relação ao espacialmente mais próximo e ao vínculo estreito com o espacialmente muito distante” (SIMMEL, 1903, p. 92). Ou seja: apenas a proximidade espacial não é suficiente para manter fortes relações comunitárias. Apesar de a proximidade visual possibilitar um maior estímulo aos sentidos, o que favorece a relação, a proximidade conversacional se mostra mais impactante, no ponto de vista do autor. “A lembrança do dito é infinitamente mais rica e sólida, e, na verdade, estabelece por si só a imagem da personalidade como totalmente única e pessoal” (SIMMEL, 1903, p. 94).

Relações à distância pressupõem um desenvolvimento intelectual necessariamente maior que as marcadas pela proximidade espacial. Além disso, “à concentração local do grupo correspondem tendências centralistas; à dispersão local, inversamente, tendências autonomistas” (SIMMEL, 1903, p. 98). Para as comunidades de marca, conforme será discutido nos próximos tópicos, é necessário um certo grau de autonomia, mas sem perder de vista a centralização das iniciativas na organização.

Com a aplicação das reflexões de Simmel às organizações, em resumo, o gestor de comunidades tem o desafio de envolver integrantes próximos e distantes espacialmente simultaneamente, mantê-los com o mesmo nível de engajamento e proporcionar determinado grau de autonomia, mas mantendo a centralização em prol da organização.

3.3 COMUNIDADES DE MARCA

Albert Muniz e Thomas O’Guinn⁴ (2001) foram os primeiros teóricos a guiar um estudo aprofundado sobre as aplicações do conceito de comunidade à realidade das organizações, o que conferiu corpo teórico às comunidades de marca. Normalmente, encontra-se estudos sobre membros de uma comunidade enfatizando algum tipo de consumo como parte de uma celebração, um ritual ou uma tradição — como em refeições ou em trocas de presentes. Outra possibilidade é o estudo de subculturas, consideradas pelos autores conceitos mais próximos de estilos de vida do que propriamente agremiações comunitárias, visto que se constroem em torno de ícones que se aproximam de ícones religiosos e que provocam uma transformação pessoal no membro daquele grupo — como exemplo, a Harley-Davidson (MUNIZ, O’GUINN, 2001, p. 414). Ainda é possível encontrar, também, estudos de subculturas marginalizadas, como as dos punks, que buscam subverter os significados de ícones já estabelecidos na sociedade.

As comunidades de marca diferem de todos os exemplos citados. Elas apresentam, embora em grau mais estável, conexões com o neo-tribalismo, que defende a reagregação da sociedade hiperindividualista numa perspectiva efêmera construída por e para consumidores pós-modernos. “Uma comunidade de marca é uma comunidade especializada, não ligada geograficamente, baseada em uma estrutura relações sociais entre os admiradores de uma marca.” (MUNIZ, O’GUINN, 2001, p. 412, tradução nossa). Ao excluir os limites geográficos da definição de comunidades, os autores assumem que ela se tornou mais que um lugar espacial. Trata-se de um entendimento comum de identidade compartilhada (2001, p. 413).

⁴ Teóricos selecionados para o trabalho por conta de seus estudos vanguardistas sobre a aplicação do conceito de comunidade às organizações.

O desenvolvimento tecnológico dos meios de comunicação teve papel fundamental nessa revisão sobre o conceito de comunidades. A popularização dos meios de comunicação de massa permitiu a participação dos sujeitos independente da distância, o que fortalece os laços e permite que os membros de determinada comunidade tenham a noção de que há uma vasta quantidade de outros membros ainda não conhecidos pessoalmente, mas dos quais é possível se deduzir tendências comportamentais.

Os autores consideram as comunidades de marca como consequência da modernidade. Portanto, discordam da ideia de Tönnies de que o surgimento das sociedades acabou com a vida comunitária. É verdade que ocorreram algumas mudanças no caminho para a modernidade: *commodities* deram lugar a produtos com marcas, vendas pessoais deram lugar à publicidade de massa e os cidadãos deixaram de ser comunitários para se tornarem consumidores individuais (MUNIZ, O'GUINN, 2001, p. 413). Essas substituições realmente levaram a uma certa perda das antigas comunidades, especialmente as rurais, assim como à centralização do consumidor individual e o crescimento de anseios materiais. Porém, “a marca deve ter um lugar central e proeminente no discurso sobre modernidade, comunidade e sociedade” (MUNIZ, O'GUINN, 2001, p. 413, tradução nossa).

A pesquisa promovida por Muniz e O'Guinn (2001) demonstrou, principalmente, que “as comunidades de marca são entidades sociais que refletem a imersão das marcas no dia-a-dia dos consumidores e os meios pelos quais marcas conectam o consumidor a si próprias e os consumidores entre si” (MUNIZ, O'GUINN, 2001, p. 418, tradução nossa). Há um sentimento bem desenvolvido dentro da comunidade sobre a sua relação com a marca e com outros membros. Tanto que membros de comunidades de marca pesquisadas pelos autores reconheciam outros membros da mesma comunidade que residiam em outras localidades, suportando a ideia de que os limites geográficos comunitários são inválidos. A internet, inclusive, permite uma mesclagem interessante entre as interações face a face e virtuais dentro da comunidade, conforme será discutido mais adiante.

Dentro das comunidades de marca, Muniz e O'Guinn (2001) identificaram três principais elementos, cada um deles com destaque para dois aspectos específicos, que são comuns a todas as comunidades: *consciousness of kind* (aqui traduzido livremente como consciência de grupo), que diz respeito ao senso compartilhado de pertencimento entre os membros, rituais e tradições, responsáveis pela perpetuação

da cultura comunitária, e senso de responsabilidade moral compartilhada, que provoca uma percepção de obrigação dos membros junto à comunidade.

3.3.1 A CONSCIÊNCIA DE GRUPO

A consciência de grupo é o elemento mais importante na constituição de uma comunidade de marca. Segundo ela, os membros se sentem conectados não só à marca, mas também entre si mesmos. Como citado nas transcrições das pesquisas de Muniz e O'Guinn (2001, p. 418), os membros sentem como se já se conhecessem mesmo sem o ter feito pessoalmente.

No aspecto da consciência grupal comunitária, há uma demarcação clara entre usuários daquela e de outra marca, criando quase que categorias sociais distintas. A atmosfera de competição é reforçada quando as próprias marcas promovem esse ambiente. “Os membros se sentem parte de uma grande comunidade” (MUNIZ, O'GUINN, 2001, p. 419, tradução nossa), pois, mesmo que não se conheçam pessoalmente, conseguem se imaginar como grupo facilmente.

Um aspecto determinante para a força da consciência de grupo é a legitimidade. Frequentemente, observa-se uma diferenciação entre quem verdadeiramente é membro da comunidade e quem não o é. Há uma separação entre verdadeiros fãs e meros consumidores “oportunistas”, os quais enfrentam resistência para adentrar a comunidade. Muitas vezes, essa visão se estabelece na contramão do desejado pela empresa em questão, visto que, em boa parte das oportunidades, ela deseja aumentar sua gama de consumidores. Porém não é a única possibilidade de discordância entre a comunidade da marca e a área de marketing da organização na definição do que consideram como sucesso.

Outro aspecto indispensável — e já citado — é a lealdade em oposição a marcas concorrentes. “Através desta oposição, membros da comunidade de marca deduzem um aspecto importante da sua experiência comunitária, assim como um componente importante do significado da marca” (MUNIZ, O'GUINN, 2001, p. 420, tradução nossa). Através dessa identificação, há uma delimitação do que a marca não é e de quem não são os membros da comunidade.

A consciência de grupo, apesar de ter o poder de gerar um forte senso de comunidade nos membros, não os impossibilita de enxergar o propósito comercial daquela comunidade, nem acarreta um processo exclusivo do qual apenas um grupo

seleto pode participar. “Na verdade, comunidades de marca geralmente parecem mais democráticas e inclusivas que muitas comunidades face a face tradicionais” (MUNIZ, O’GUINN, 2001, p. 421, tradução nossa).

3.3.2 RITUAIS E TRADIÇÕES

Os rituais e tradições “representam processos sociais vitais pelos quais o significado da comunidade é reproduzido e transmitido dentro e fora da comunidade” (MUNIZ, O’GUINN, 2001, p. 421, tradução nossa). Basicamente, trata-se do compartilhamento de experiências entre os membros — normalmente centralizado nas experiências de consumo. Essa preocupação com a troca de informações mantém a cultura da comunidade viva, gera um reconhecimento público de quem são os usuários daquela marca e, mais importante, na visão dos autores, funciona como perpetuação da consciência de grupo.

O primeiro aspecto indispensável nesse sentido é a celebração da história da marca. Para Muniz e O’Guinn (2001, p. 422), é isso que diferencia os verdadeiros fãs dos consumidores oportunistas. Os autores resgatam, inclusive, conceitos de Bordieu (1984) e Holt (1998) para definir o grau de conhecimento da história da marca como uma forma de capital cultural dentro da comunidade. Esse conhecimento é tão valorizado que o movimento de migração de um consumidor marginal/oportunista para um insider passa pela reunião de o máximo de informação possível e agrega valor à experiência de consumo daqueles produtos. A própria organização pode e costuma facilitar esse movimento com a publicação de diferentes materiais a respeito da sua história.

Complementar a isso está o compartilhamento de histórias da marca, segundo aspecto importante dos rituais e tradições. “Histórias baseadas em experiências em comum com a marca servem para enriquecer a marca com propósito, e conecta significativamente os membros da comunidade entre si” (MUNIZ, O’GUINN, 2001, p. 423, tradução nossa). O *storytelling*, além de reforçar a consciência de grupo, contribui para o imaginário dos membros da comunidade e deixa claros os seus valores. Nesse sentido, o uso de símbolos, textos e outros signos é poderoso. Muniz e O’Guinn (2001, p. 423) citam o exemplo de organizações que têm logomarcas antigas. Membros mais engajados da comunidade conhecem e entendem o significado da antiga logo e sabem falar a respeito da época em que ela foi utilizada.

Nessas e em outras representações simbólicas, como em propagandas, a comunidade costuma se preocupar com a maneira pela qual é representada. A preocupação com a preservação do que a marca é e no que acredita é constante entre os membros. “Membros frequentemente pensam que têm um entendimento melhor sobre a marca do que o próprio fabricante” (MUNIZ, O’GUINN, 2001, p. 424, tradução nossa). Devido ao papel ativo desempenhado pelas comunidades de marca, é preciso levá-las em conta nesse tipo de situação.

3.3.3 RESPONSABILIDADE MORAL COMPARTILHADA

Membros de comunidades de marca possuem um senso de dever para com a comunidade como um todo e para com os membros individuais dessa comunidade (MUNIZ, O’GUINN, 2001, p. 424). Esse senso de responsabilidade moral compartilhada produz ações coletivas dentro da comunidade e contribui ativamente para a coesão do grupo.

Para manter a comunidade viva a longo prazo, numa perspectiva simples de sobrevivência, o principal aspecto é a retenção de membros antigos e integração de novos. A internet ocupa papel importante nesse quesito, pois abriga comunidades virtuais que reforçam as razões pelas quais participar de determinada comunidade. A partir dessa percepção, “há um entendimento dentro da comunidade que existe uma consciência social e um contrato” (MUNIZ, O’GUINN, 2001, p. 424, tradução nossa), e violações a essas práticas coletivamente determinadas podem afetar não apenas a relação comunitária, mas também as relações pessoais entre os membros.

O segundo aspecto do senso de responsabilidade moral se refere à assistência no uso da marca por outros membros. Os respondentes da pesquisa de Muniz e O’Guinn (2001) consideram que esse tipo de ação é realizada sem pensar duas vezes. Os membros se sentem compelidos a ajudar, especialmente se já vivenciaram situação semelhante no passado. Outra vez, a internet se mostra fundamental, pois facilita o compartilhamento de experiências para além das fronteiras geográficas. Muitas vezes, inclusive, as informações fornecidas pela comunidade podem ser mais úteis que as passadas pelo marketing da organização, visto que não estão sujeitas a interesses comerciais (MUNIZ, O’GUINN, 2001, p. 425).

Muniz e O’Guinn (2001, p. 415) concluem que comunidades de marca podem existir, sim, em torno de qualquer marca, apesar de aquelas com imagem forte, história

rica e competição mercadológica acirrada terem mais facilidade no estabelecimento desses grupos. Organizações cujos produtos são consumidos publicamente também levam vantagem nesse sentido.

Comunidades de marca representam formas de associação de membros em torno do consumo, o que possibilita a inclusão de uma multiplicidade de atores sem que o grupo se torne instável. A participação é fácil: não querer um grande investimento de tempo ou de atenção (MUNIZ, O'GUINN, 2001, p. 426). Para as organizações, ao mesmo tempo requerem e possibilitam uma mudança de pensamento: não há mais uma relação de mão única da marca em direção ao consumidor, mas sim uma via de duas mãos em que ocorrem trocas positivas entre ambos. Uma marca com senso de comunidade forte geralmente apresenta maior valor de mercado e congrega ativistas defensores do propósito e das atividades da organização.

Os três principais aspectos positivos encontrados nas comunidades de marca pelos autores são: (i) comunidades de marca representam uma forma de participação do consumidor — consumidores têm ainda mais voz; (ii) servem como importante fonte de informação para quaisquer consumidores; (iii) assim como outras relações comunitárias, geram outros benefícios sociais além da mera participação na comunidade, como afeto entre os membros (MUNIZ, O'GUINN, 2001, p. 426).

Apesar de encontrarem uma crítica — a de que existe a necessidade de se oferecer algo em troca, o consumo, para pertencer à comunidade —, Muniz e O'Guinn (2001, p. 426) a rebatem ao resgatar que todas as comunidades sempre funcionaram sob relações de troca. A modernidade e o fortalecimento das relações comerciais modificaram apenas o gênero e grau dessas trocas. Além disso, comunidades de marca não se tratam de comunidades tradicionais, visto que

as comunidades têm uma função de controle social, o que não é particularmente liberal. Mas, em contraste com a comunidade face a face pré-moderna, as comunidades de marca têm um ambiente relativamente hedonista e libertador, onde o prazer é mais sancionado do que restrito e onde a individualidade limitada é celebrada. (MUNIZ, O'GUINN, 2001, p. 427, tradução nossa)

3.4 SENSO DE COMUNIDADE

O importante conceito abordado de senso de comunidade, abordado na década de 1980 para o estudo de comunidades distribuídas na sociedade — até então sem envolvimento com marcas — centraliza estudos sobre a coesão desses grupos. David McMillan e David Chavis⁵ (1986) foram os promotores primordiais dessa discussão e procuraram descrever suas dinâmicas originárias. Seus estudos iniciais foram focados em bairros urbanos, nos quais identificaram quatro fatores principais com grande representatividade no grau de integração de um membro a determinado grupo: *membership*, influência, integração e satisfação de necessidades e, por último, conexão emocional compartilhada.

3.4.1 MEMBERSHIP

Trata-se do sentimento de pertença vivido pelos membros de determinada comunidade. “É uma sensação de que alguém investiu parte de si mesmo para se tornar um membro e, portanto, tem o direito de pertencer” (CHAVIS, MCMILLAN, 1986, p. 9, tradução nossa).

O maior desafio para o estabelecimento desse elemento é a definição de limites e fronteiras para delimitar quem pode ou não participar daquela comunidade. Geralmente, a linguagem, o estilo de se vestir e os rituais internos vividos pelo grupo constituem tais fronteiras. E essa necessidade de delimitação do “espaço” (não necessariamente físico) da comunidade vem do desejo de privacidade e de proteção das relações sociais que ocorrem dentro daquele círculo.

Além da necessidade de fronteiras, outros quatro aspectos caracterizam o *membership*: segurança emocional, para proteger a intimidade do grupo; senso de pertencimento e identificação, segundo o qual o membro se sente aceito pela comunidade; investimento pessoal, a sensação de que o membro realizou diversos esforços para integrar aquele círculo; e sistema simbólico comum, pré-requisito para entendimento das dinâmicas da comunidade (CHAVIS, MCMILLAN, 1986, p. 10).

3.4.2 INFLUÊNCIA

⁵ Dois dos primeiros estudiosos a se debruçar sobre o conceito de senso de comunidade, que, posteriormente, veio a ser incluído nos estudos de comunidades de marca.

O segundo elemento indispensável para o fortalecimento do senso de comunidade é a influência, um conceito bidirecional na relação entre o indivíduo e o grupo. São forças que atuam simultaneamente em uma relação de honestidade, não de egoísmo, em que o membro precisa aceitar o poder de atuação do grupo sobre ele e explorar o seu próprio poder de atuação sobre o grupo.

Pessoas que reconhecem que as necessidades, valores e opiniões dos outros são importantes para si são frequentemente os membros mais influentes do grupo, enquanto aqueles que sempre pressionam para influenciar e tentam dominar os outros e ignoram os desejos e opiniões dos outros são frequentemente os menos poderosos. (CHAVIS, MCMILLAN, 1986, p. 11, tradução nossa)

Existe, também, uma clara ligação entre a coesão comunitária e a pressão exercida pelo grupo em direção à conformidade de ações e opiniões no seu interior.

A força em direção à uniformidade é transacional — vem tanto da pessoa quanto do grupo. Assim, o comportamento uniforme e conforme indica que um grupo está operando para validar consensualmente seus membros, bem como para criar as normas do próprio grupo. (CHAVIS, MCMILLAN, 1986, p. 11)

Essa conformidade comunitária, porém, não pressupõe a perda do poder pessoal de escolha. Os membros são mais atraídos quando sentem que podem ser influentes, mesmo que indiretamente, no grupo, mas há a necessidade de se encontrar um consenso entre indivíduo e comunidade. Nesse cenário, fica ainda mais claro o poder de influência bidirecional observado entre esses dois interlocutores.

3.4.3 INTEGRAÇÃO E SATISFAÇÃO DE NECESSIDADES

Os sujeitos fazem o que serve aos seus desejos. “As pessoas são atraídas por outras cujas habilidades ou competências podem beneficiá-las de alguma forma. Elas parecem gravitar em direção a pessoas e grupos que oferecem mais recompensas” (CHAVIS, MCMILLAN, 1986, p. 13, tradução nossa).

O elemento de integração e satisfação de necessidades é baseado no fortalecimento das relações entre membro e comunidade. Para isso, é fundamental que haja valores compartilhados entre esse círculo. Necessidades, prioridades, metas e outros aspectos compartilhados proporcionam a força integradora da qual uma comunidade necessita para se manter coesa. E, em uma perspectiva muito semelhante à observada nos estudos acerca da influência exercida entre os membros e a comunidade, “uma comunidade forte é capaz de juntar as pessoas de modo que elas atendam às necessidades dos outros enquanto também atendem às suas próprias” (CHAVIS, MCMILLAN, 1986, p. 13).

3.4.4 CONEXÃO EMOCIONAL COMPARTILHADA

A conexão emocional compartilhada estabelecida entre pessoas ou grupos se baseia em histórias vividas em conjunto. De forma resumida,

comunidades fortes são aquelas que fornecem aos membros modos positivos de interação, momentos importantes para compartilhar e maneiras de solucioná-los positivamente, oportunidades para honrar outros membros, chance de investir na comunidade e oportunidades de experimentar um vínculo ‘espiritual’ entre os membros. (CHAVIS, MCMILLAN, 1986, p. 14, tradução nossa)

A orquestração de todos os fatores que influenciam o senso de comunidade pode se dar organicamente ou sob a condução de determinada liderança. É nesse contexto que os profissionais de Relações Públicas podem encontrar possibilidades de atuação estratégica e tática no fortalecimento de laços com os *stakeholders* de determinada organização. Também é importante notar que:

senso de comunidade não é um sentimento estático. Ele é afetado pelo tempo, por meio da mudança de valores de um grupo, e forças externas, como o comércio, a mídia, o

transporte, a especialização de profissões, a economia e os fatores empregatícios. (CHAVIS, MCMILLAN, 1986, p. 19)

Dessa forma, o comunicador se depara com um longo trabalho de mapeamento de públicos e de diversos aspectos socioeconômicos e culturais que os influenciam para alcançar um diagnóstico prévio assertivo no planejamento de sua atuação junto à comunidade de uma marca.

3.5 UMA VISÃO CONTEMPORÂNEA: MITOS E VERDADES

Os conceitos de comunidades e seus aspectos relacionados resgatados da Sociologia e de outras áreas de estudos podem — e devem — ser integrados aos estudos iniciais sobre comunidades de marca já citados. Porém, com o passar do tempo, a experiência prática das organizações com esse modelo de interação com o público gerou, inevitavelmente, uma inteligência maior sobre a sua gestão. Com ela, é possível aperfeiçoar as estratégias traçadas e compreender mais profundamente o atual status desse cenário.

Em sua publicação em um dos principais canais para discussão de estratégias de negócio no mundo (Harvard Business Review), Susan Fournier e Lara Lee resgatam o conceito de comunidade de marca como “um grupo de consumidores ardentes organizados ao redor do estilo de vida, das atividades e do etos de uma marca” (2009, p. 1). Elas também chamam a atenção para a necessidade de cada indivíduo se sentir pertencente e conectado a algo devido às turbulências vividas no mundo. Além disso, acreditam que as próprias organizações necessitam de maneiras inovadoras de alcançar resultados maiores do que os atuais com o que elas já têm em mãos — cenário desafiador, mas favorável à construção de comunidades.

Nessa conjuntura, “a decisão a ser tomada não é se uma comunidade é o certo para a sua marca, mas sim se você está disposto a fazer o que é necessário para que uma comunidade de marca tenha sucesso” (FOURNIER, LEE, 2009, p. 1, tradução nossa). Por isso, foram levantadas sete percepções frequentemente compartilhadas, porém equivocadas, a respeito de comunidades de marcas e esclarecidas a partir de discussões estratégicas e demonstrações práticas.

Primeiramente, é preciso apagar a crença de que a construção de comunidades de marca se restringe a uma estratégia de marketing. Na realidade, trata-se de uma estratégia de negócio. “Para que uma comunidade de marca gere o

máximo de benefícios, ela deve ser enquadrada como uma estratégia de alto nível que apoia metas de âmbito empresarial” (FOURNIER, LEE, 2009, p. 2, tradução nossa). Se julgar necessário, a organização não deve temer enfrentar um grande redesenho organizacional para incluir sua comunidade em posição mais estratégica.

Outro “mito” constantemente observado é o de que as comunidades existem para servir o negócio, quando, na realidade, elas existem para servir seus próprios integrantes. “Uma marca baseada na comunidade constrói lealdade não impulsionando as transações de vendas, mas ajudando as pessoas a atender às suas necessidades” (FOURNIER, LEE, 2009, p. 3, tradução nossa), conforme observado no subcapítulo anterior. Para seus membros, as comunidades são meios de se chegar a determinado fim — não o fim por si só. Não raramente as pessoas se interessam mais pelas relações estabelecidas a partir das interações com determinada marca do que pela marca em si. “A fidelidade à marca é a recompensa por atender às necessidades das pessoas pela comunidade, e não pelo ímpeto para a comunidade se formar” (FOURNIER, LEE, 2009, p. 4, tradução nossa).

O terceiro julgamento errôneo identificado por Fournier e Lee é o de que, primeiramente, deve-se construir a marca, pois a comunidade a seguirá de qualquer maneira. Porém, a lógica correta é a contrária: antes de tudo, deve-se construir a comunidade. Com isso, a marca ganhará força. As estruturas de comunidades participativas e efetivas mesclam três modelos citados por Fournier e Lee.

FIGURA 3: AFILIAÇÃO COMUNITÁRIA EM FORMATO *POOL*



FONTE: Fournier e Lee (2009)

No primeiro formato, definido como *pools*, os membros encontram unidade no compartilhamento de atividades, objetivos e valores. Geralmente, as construções de marcas são baseadas nesse modelo, sendo a organização responsável por identificar e comunicar uma série de valores capazes de conectar emocionalmente os consumidores à marca. Para a gestão de comunidades, porém, esse sistema é limitado, visto que não permite a construção de muitos relacionamentos interpessoais.

FIGURA 4: AFILIAÇÃO COMUNITÁRIA EM FORMATO DE TEIA



FONTE: Fournier e Lee (2009)

O segundo modelo é o de conexões em teias, baseado em relações individuais fortalecidas com membros que possuem necessidades e interesses semelhantes ou complementares. “As teias são a forma mais forte e estável de comunidade porque as pessoas nelas estão ligadas a muitos e variados relacionamentos” (FOURNIER, LEE, 2009, p. 5, tradução nossa).

FIGURA 5: AFILIAÇÃO COMUNITÁRIA EM FORMATO DE *HUBS*



FONTE: Fournier e Lee (2009)

Por fim, Fournier e Lee (2009, p. 6) explicitam a afiliação comunitária em formato de *hubs*, nos quais os membros são ligados pela admiração em comum por determinado ponto central. Trata-se de um modelo instável, visto que pode ser quebrado no caso de a figura central deixar de existir. O grande trunfo, portanto, é reunir os principais pontos positivos de cada modelo de agrupamento comunitário para a construção de uma comunidade forte. Dessa maneira, a marca envolvida também será fortalecida.

Dando continuidade à listagem de mitos e verdades, Fournier e Lee (2009, p. 7, tradução nossa) citam a ideia equivocada de que “comunidades de marca devem ser comemorações e festas para defensores fiéis da marca”. O que se observa em exemplos de sucesso, com efeito, é que empresas inteligentes sabem se aproveitar dos conflitos que fazem sua comunidade prosperar. Conforme discutido no subcapítulo anterior, toda comunidade necessita de fronteiras para separá-la de

grupos “concorrentes” e diferenciar os verdadeiros fãs dos meros oportunistas. Por isso, manter uma comunidade de marca não se trata apenas de celebrá-la com ações direcionadas aos consumidores mais fiéis, mas sim promover uma maior integração entre os membros ao deixar claro os contrastes entre este e outros círculos.

Outra crença — talvez a mais aplicável à realidade vivida pela maioria das marcas nos dias de hoje — é a de que os líderes de opinião constroem comunidades fortes. Para Fournier e Lee (2009, p. 8, tradução nossa), “as comunidades são mais fortes quando todos os membros desempenham algum papel”. É claro que os líderes de opinião (popularmente apelidados de influenciadores) auxiliam a disseminar informações, influenciar em decisões e fazer com que novas ideias e acontecimentos ganhem tração, mas a força de uma comunidade reside na abertura de possibilidades para que todos desempenhem papéis importantes.

Nem todos desempenham funções exclusivas, é claro. Mas “organizações com comunidades existentes podem levantar os papéis e comportamentos sendo demonstrados e identificar lacunas que possam ser preenchidas para aprimorar a função dessa comunidade” (FOURNIER, LEE, 2009, p. 8, tradução nossa). Em seus estudos, Fournier e Lee (2009) listaram 18 atribuições culturais e sociais fundamentais para uma comunidade e defenderam que sejam criadas oportunidades para que os membros daquele grupo mudem sua atribuição com certa frequência. Isso pode ser feito

Com o monitoramento constante das necessidades dos indivíduos e a criação de subgrupos e atribuições para manter as pessoas engajadas. Os grupos são organizados não apenas pela idade, gênero e interesses, mas também por desafios compartilhados, compromissos sociais e situações familiares. Deve-se oferecer diferentes tipos de funções para os membros, de ativas a passivas, em grupos pequenos e grandes, com possibilidades de participação pessoalmente, por telefone ou online. (FOURNIER, LEE, 2009, p. 9, tradução nossa)

O penúltimo equívoco listado é o de que redes sociais online seriam a chave para estratégias de comunidade, enquanto elas se tratam apenas de ferramentas dentro de uma estratégia de gestão de comunidades muito mais abrangente. Enquanto parece desperdício não aproveitar absolutamente todas as oportunidades do mundo virtual e constantemente se recebe a demanda de altos escalões da empresa para que se invista na web, “marketeiros espertos usam as ferramentas

online seletivamente como suporte para as necessidades da comunidade” (FOURNIER, LEE, 2009, p. 10, tradução nossa). Seguindo dessa maneira, as redes sociais podem ter grande valor nas funções comunitárias. Fournier e Lee (2009) só ressaltam o fato de que a maioria dos acontecimentos das nossas vidas ainda acontecem offline. “Espaços físicos têm papéis importantes ao abrigar as conexões comunitárias” (FOURNIER, LEE, 2009, p. 11, tradução nossa).

Para finalizar, desmistifica-se a ideia de que comunidades de marca bem-sucedidas são minuciosamente controladas. “As comunidades de marca não são ativos corporativos; portanto, o controle é uma ilusão. (...) Gestores de marcas eficazes participam como co-criadores da comunidade — nutrindo e facilitando as comunidades e criando as condições nas quais elas possam prosperar” (FOURNIER, LEE, 2009, p. 11, tradução nossa). Na busca por comunidades produtivas e bem-sucedidas, as organizações devem assumir uma filosofia de extinguir a ideia de controle total por um equilíbrio entre estrutura e flexibilidade. Deve-se priorizar o suporte aos membros, não o seu controle.

As possibilidades de aproveitamento das comunidades de marca em diversas organizações são promissoras, desde que seguidas as diretrizes certas na definição de suas estratégias e métodos de gestão. Em resumo:

comunidade é uma estratégia poderosa, se for abordada com a mentalidade e habilidades certas. Uma forte comunidade de marca aumenta a fidelidade do cliente, reduz os custos de marketing, reafirma os significados da marca e gera um fluxo de ideias para o crescimento dos negócios. Por meio de comprometimento, engajamento e suporte, as empresas podem cultivar comunidades de marcas que gerem retornos poderosos. Quando você trata a comunidade corretamente, os benefícios são irrefutáveis. (FOURNIER, LEE, 2009, p. 13, tradução nossa)

3.6 GESTÃO DE COMUNIDADES

Richard Millington, autor britânico especialista em comunidades de marca, promoveu um longo estudo a respeito das habilidades e direcionamentos necessários para um gerente de comunidades obter sucesso em seu trabalho. Em seu livro “Buzzing Communities”, Millington (2012) analisa diversas comunidades de marca de maneira objetiva a partir de dados, indicando quais dados devem ser coletados, como

fazê-lo, como analisá-los e como aproveitá-los estrategicamente na definição de ações.

Se levantarmos alguns exemplos de comunidades de marca, veremos que muitas delas ainda são gerenciadas reativamente. Ou seja: a organização age a partir de acontecimentos da comunidade, seja para aproveitar boas oportunidades casuais ou reagir a momentos de crise. Porém, “o gerenciamento de comunidades é um papel que está mudando da vida selvagem amadora para o *mainstream* profissional” (MILLINGTON, 2012, p. 8, tradução nossa).

Enquanto muitos podem acreditar que os problemas vividos por uma comunidade se restringem àqueles visíveis — como discussões entre seus membros —, Millington (2012) defende que são os problemas “invisíveis” que mais ameaçam uma comunidade, referindo-se às questões passíveis de notoriedade apenas mediante análise de dados. “Com dados, você pode identificar os problemas com facilidade” (MILLINGTON, 2012, p. 10, tradução nossa). Sem essas informações à disposição, normalmente focamos a atenção em insatisfações que ganham força devido à voz potente de uma minoria insatisfeita. A maioria pode facilmente estar feliz com o momento vivido, mas raramente compartilha essa sensação ativamente.

Por isso, Millington (2012, p. 12) afirma que “os gerentes de comunidades orientados por dados sabem especificamente o que precisam alcançar a cada dia para desenvolver ainda mais a comunidade”. Antes de tudo, porém, é preciso entender as diversas frentes de atuação a que um gerente de comunidade deve atentar para garantir a saúde e o sucesso do grupo.

FIGURA 6: AS ATIVIDADES DO GERENTE DE COMUNIDADES



FONTE: Millington (2012, p. 14)

As oito atividades primordiais citadas por Millington como partes fundamentais da estrutura de trabalho de um gerente de comunidades são: 1. estratégia (estabelecer e executar a estratégia de desenvolvimento da comunidade); 2. crescimento (aumentar a quantidade de membros); 3. conteúdo (criação e facilitação de conteúdos para a comunidade); 4. moderação (remoção de obstáculos à participação e encorajamento dos membros); 5. eventos e atividades (criação e facilitação de eventos para manter o grupo engajado); 6. relacionamentos e influência (construção de relacionamentos com peças-chave e conquista de boa reputação); 7. integração com o negócio (defesa da comunidade internamente e inclusão em discussões estratégicas); 8. experiência do usuário (melhora dos pontos de contato com os membros) (MILLINGTON, 2012, p. 13 e 14, tradução nossa). Cada um dos itens será tratado individualmente nos próximos subcapítulos.

3.6.1 ESTRATÉGIA

Organizações investem seu tempo na reação às questões colocadas em pauta pelos seus públicos. Para Millington (2012), esse tipo de posicionamento é capaz de manter a comunidade viva, mas não a desenvolve.

A estratégia é, de longe, o trabalho mais importante e de maior valor. As pessoas que planejam bem combinam um

entendimento profundo do desenvolvimento da comunidade com habilidades avançadas de gerenciamento de projetos. Eles são raros e inestimáveis. (MILLINGTON, 2012, p. 16, tradução nossa)

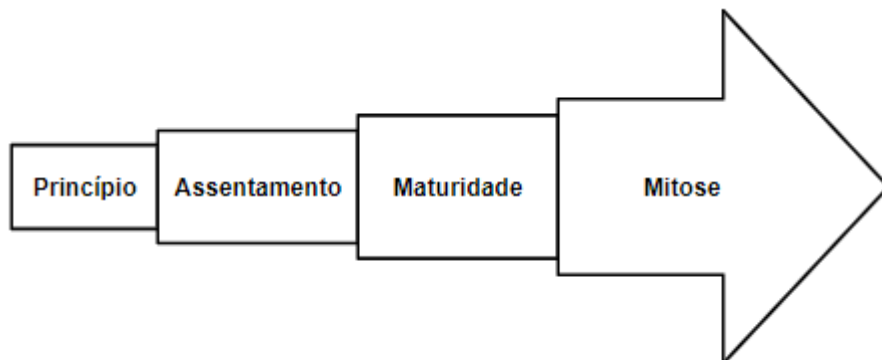
Outro problema observado é que, além de faltar estratégia na maioria dos relacionamentos com comunidades, as estratégias aplicadas, muitas vezes, carecem de teoria e dados. Como citado anteriormente, o sucesso do investimento de uma organização é obtido quando a comunidade em si tem sucesso. Portanto, não basta definir previamente o que a instituição espera da comunidade sem antes analisar outros fatores.

Millington (2012) sugere que o primeiro passo para a definição de uma estratégia assertiva é a coleta de dados (qualitativos e quantitativos) sobre a audiência e a saúde atual da comunidade. Depois, tais dados devem ser analisados segundo três prismas: crescimento (quantos novos membros a comunidade tem sido capaz de atrair), atividade (qual tem sido o grau de participação dos membros dessa comunidade) e senso de comunidade (quanto os membros se conectam entre si e se sentem pertencentes a um grupo especial). Com tais dados em mãos, é possível identificar a saúde do grupo e o retorno obtido a partir do investimento feito.

O terceiro passo é estabelecer objetivos para aquele grupo. Nesta etapa, recorre-se à teoria para determinar os próximos passos da comunidade. Uma possibilidade é determinar no mínimo um objetivo ou atividade para cada um dos elementos citados na estrutura de trabalho do gerente de comunidades (ver quadro 3). Com metas traçadas, é possível criar um plano de ações, transformando cada passo a ser dado em um calendário com tarefas específicas e classificado por prioridades. Por fim, é importante haver um acompanhamento do plano, avaliando as atividades a partir dos seus resultados e adaptando as etapas seguintes de acordo com os resultados obtidos.

A fim de que esse passo a passo possa ser seguido e traga resultados positivos, é importante notar outros aspectos teóricos que embasam as estratégias de comunidade. Millington (2012) observa que as comunidades se desenvolvem segundo um caminho relativamente fixo. Começam pequenas, crescem de maneira estável e têm necessidades diferentes em cada etapa. O ciclo de vida da comunidade explica esse desenvolvimento, servindo como um mapa que mostra qual caminho ela deve seguir.

FIGURA 7: O CICLO DE VIDA DA COMUNIDADE



FONTE: Traduzido de Millington (2012, p. 18)

A primeira fase, cuja definição em português pode ser tomada como “o princípio”, “começa com as primeiras interações com a audiência e termina com a comunidade alcançando uma grande representatividade em crescimento e atividades” (MILLINGTON, 2012, p. 19, tradução nossa). Nesta etapa, deve-se estimular um pequeno grupo de membros altamente ativos que, posteriormente, serão os protagonistas de novas ações e guiarão o crescimento do grupo. O foco do gerente de comunidades deve estar em gerar engajamento e estreitar relacionamentos. As principais tarefas do gestor são convidar membros para participar da comunidade, iniciar discussões pelas quais os membros se interessem, incentivar os membros a participar das discussões e criar relacionamento com eles (MILLINGTON, 2012, p. 22). Nesse momento, todas as interações geradas dentro da comunidade são a partir do incentivo do gerente.

Quanto o crescimento e as atividades do grupo já partem majoritariamente dele mesmo, chega-se à segunda fase, aqui definida como “o assentamento”. O foco do gerente de comunidades muda de um nível micro (estimular participação) para o macro, quando as atenções se voltam a atividades que afetam simultaneamente vários membros e sustentem os três principais elementos da comunidade — crescimento, atividade e senso de comunidade (MILLINGTON, 2012, p. 23).

O crescimento do grupo passa a ser por referência — ou seja, membros convidando outros conhecidos — ou pela mídia. Não há mais a necessidade de convites ativos por parte do gerente, mas é necessário um estímulo, como eventos e outros tipos de promoção que possam ampliar a visibilidade do grupo. Nessa fase, é

necessário investir tempo e recursos na preparação da comunidade para receber mais membros. Também deve-se incluir elementos que aumentem o senso de comunidade, de modo a sustentar um nível elevado de atuação. A lista de tarefas a ser desempenhada pelo gerente de comunidade aumenta, mas seu teor muda de micro para macro. Em suma, a comunidade passa a se manter com as próprias pernas, mas sua efetividade e crescimento ainda dependem do gerente.

A terceira fase da comunidade, definida como “maturidade”, “começa com o alto grau de atividade dos membros, mas um senso de comunidade ainda limitado” (MILLINGTON, 2012, p. 28, tradução nossa). Neste ponto, a comunidade se torna referência no tópico tratado por ser muito ativa e coesa. Chega-se a uma estabilização natural do crescimento e, em certo momento, das próprias atividades, que alcançam seu nível máximo. O gerente da comunidade deve focar sua atuação na ocupação de lacunas e em tarefas com grande impacto a longo prazo, caracterizando uma presença muito mais estratégica. O atingimento de um platô no nível de participação dos membros não deve ser encarado como um problema, mas sim um sinal de sucesso e um objetivo. “Você também precisa analisar de perto o processo pelo qual um recém-chegado se torna membro regular e tomar medidas para aprimorar esse processo com base em dados, não em uma série de ações aleatórias” (MILLINGTON, 2012, p. 30, tradução nossa).

Por fim, a fase de “mitose” marca a divisão da grande comunidade em várias com focos menores, denominados intergrupos. “Ao atingir o platô, seus esforços devem ser direcionados para otimizar e facilitar comunidades múltiplas e menores” (MILLINGTON, 2012, p. 32, tradução nossa). Os subgrupos formados retornam ao estágio inicial e encontram-se novos líderes. O trabalho do gerente de comunidade nesse contexto é identificar subgrupos e estimular sua formação. Um ponto positivo dessa quebra da grande comunidade é o fortalecimento do senso de comunidade, que se encontra um pouco prejudicado na fase de maturidade.

Em uma comunidade de marca, essa etapa é mais difícil de se observar, a menos que haja diversas áreas na organização em que os membros possam optar por atuar como nichos. Caso contrário, frequentemente as organizações devem preferir por manter sua comunidade coesa e com discussões a respeito de aspectos gerais ditados pelo gerente de comunidade.

A definição de uma estratégia para a atuação na comunidade está intimamente ligada à identificação de em qual etapa o grupo melhor se encaixa. Com base nessa

análise e em estudos sobre os três elementos que compõem o desenvolvimento de uma comunidade de marca (crescimento, atividade e senso de comunidade), é possível estabelecer um plano de ações concretas com enfoque no que precisa ser alcançado. Isso “mantém o gerente de comunidade focado nas tarefas importantes de desenvolvimento da comunidade em oposição à sua simples manutenção” (MILLINGTON, 2012, p. 46, tradução nossa). Em todos os contextos e etapas citados, o profissional de Relações Públicas encontra interface e possibilidades de atuação devido ao seu preparo para lidar com estudo de públicos e estratégia de relacionamentos.

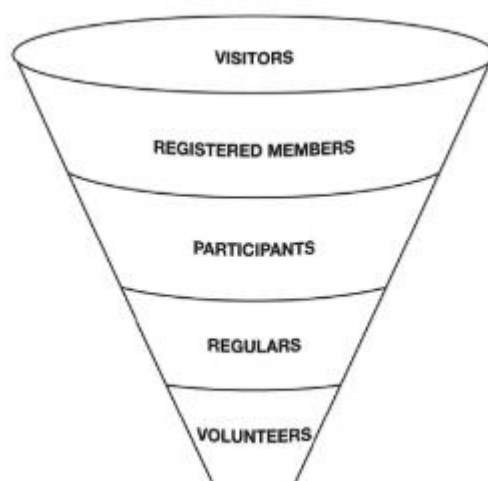
3.6.2 CRESCIMENTO

Conforme já comentado na introdução a este subcapítulo, o gestor da comunidade é responsável pelo crescimento do grupo. “Muitos gerentes de comunidade esperam que os membros cheguem por meio do tráfego de pesquisa ou de outra coincidência fortuita, em vez de crescerem proativamente a comunidade” (MILLINGTON, 2012, p. 51, tradução nossa). E “crescer a comunidade” não significa apenas angariar novos participantes esporádicos, mas sim convertê-los em membros regulares.

Dentre as possibilidades de crescimento apontadas por Richard Millington (2012), reposição de membros perdidos, expansão e penetração maior na audiência já obtida são algumas delas. Basicamente, os esforços do gerente de comunidade devem ser concentrados em reter os participantes atuais e atrair novos participantes para repor os que saíram. Apesar de a estatística principal a ser observada ser a quantidade de membros frequentemente ativos na comunidade e não a de membros meramente registrados, “a melhor maneira de desenvolver uma comunidade é mirar em segmentos (ou *clusters*) que compartilhem atributos demográficos, habituais ou psicográficos” (MILLINGTON, 2012, p. 53, tradução nossa).

Uma das preocupações do gerente de comunidade deve ser a otimização da conversão de novos membros em membros recorrentes. Deve-se evitar e diminuir a quantidade de visitantes que participam uma vez do grupo e o deixam, e isso pode ser feito a partir da análise. Para tanto, é preciso identificar oportunidades de crescimento a partir da análise do funil de conversões da comunidade.

FIGURA 8: FUNIL DE ATRAÇÃO PARA O CRESCIMENTO DA COMUNIDADE



FONTE: Millington (2012, p. 54)

A partir da visibilidade obtida por meio de esforços promocionais, a comunidade recebe visitantes que, quando se associam, tornam-se membros registrados. Ao contribuir efetivamente com o grupo, os membros registrados passam a ser classificados como participantes. Millington (2012, p. 67) considera membros regulares aqueles que permanecem ativos no grupo depois de 6 meses. Por fim, voluntários são os membros com grau de participação tão alto que chegam ao ponto de “assumir papéis no grupo e se tornar referências para outros membros” (MILLINGTON, 2012, p. 74, tradução nossa). Investir neles é a maneira mais efetiva de escalar uma comunidade.

Ao aumentar o número de voluntários, você pode aumentar significativamente o nível de crescimento, atividade e senso de comunidade. Seu papel muda de gerenciar membros para gerenciar voluntários. Você pode fazer muito mais. Você pode aumentar a energia global da comunidade. Agora, não é só você. É uma coleção diversificada de pessoas administrando a comunidade. (MILLINGTON, 2012, p. 74, tradução nossa)

Investir na identificação e no engajamento de voluntários é um papel de comunicação. O comunicador que identifica *stakeholders* e direciona seus esforços na formação de defensores da marca está realizando um papel de gerente de comunidade, ainda que a organização não classifique seus públicos dessa maneira.

Existem métricas e boas-práticas para cada etapa do funil. O gerente de comunidade pode identificar quais etapas precisam de mais atenção e atuar especificamente sobre elas, em uma perspectiva orientada por dados muito

observada em diversas áreas de inteligência empresarial — especialmente a comunicação. Quanto mais detalhes obtidos, maior o trabalho a ser feito, porém maior, também, a assertividade das ações e as chances de sucesso.

3.6.3 CONTEÚDO

Millington (2012) considera que, muitas vezes, gasta-se um longo tempo na tentativa de produzir conteúdos que, no fim das contas, acabam não gerando retorno. “O melhor conteúdo para a comunidade é conteúdo sobre a comunidade” (MILLINGTON, 2012, p. 78, tradução nossa). Na maioria das oportunidades, a comunidade já possui uma fonte de informações grande e confiável. “O papel dos conteúdos não é fornecer as informações mais recentes. [...] O papel do conteúdo não é nem mesmo informar os indivíduos sobre o assunto ou a organização” (MILLINGTON, 2012, p. 78, tradução nossa). Geralmente, cria-se estímulo à leitura, quando, na realidade, o foco deve estar na participação. Por isso, deve-se virar a chave em relação ao modelo de conteúdo produzido: não para a comunidade, mas a respeito dela.

Os conteúdos produzidos devem colocar os diversos assuntos da comunidade em pauta e definir a agenda prioritária daquele grupo, estabelecendo quais temas e pessoas são mais importantes. “Isso criar um consenso em torno da comunidade e fornece os meios para que os indivíduos possam acompanhar a história contínua da comunidade” (MILLINGTON, 2012, p. 79, tradução nossa). Nesse sentido, fica clara uma questão de classificação: temas mais importantes são colocados mais em voga.

As funções dos conteúdos produzidos em uma comunidade são fornecer informações, estabelecer uma ordem social, fortalecer as fronteiras do grupo (o que influencia diretamente no senso de comunidade), criar uma razão para participação frequente e influenciar as discussões no interior da comunidade. O conteúdo divulgado mescla um resumo das opiniões dos membros do grupo com o poder de influenciá-los. A partir de uma variedade de formatos e enfoques e utilizando elementos próximos aos membros — como temas, linguagem, menções pelo nome, exposição de membros participativos e afins — o gerente de comunidade tem em suas mãos uma ferramenta poderosa para manter a comunidade engajada.

Também é importante, porém que os membros tenham a oportunidade de contribuir ativamente na construção da agenda de discussões da comunidade. Essa

participação com conteúdo gerado pelo usuário é positiva por duas razões: eleva-se o sentimento de influência do sujeito em relação ao grupo — elevando, portanto, o senso de comunidade — e reduz-se a sobrecarga do próprio gerente de comunidade em manter novos conteúdos em pauta frequentemente. Contudo, é importante garantir que esse processo não se torne reativo. Revisitá-lo sempre e inovar com frequência a partir da análise de casos de sucesso anteriores é fundamental para manter o crescimento do engajamento comunitário.

Os Relações Públicas têm habilidades e preparo para se envolver nesse aspecto desde a parte mais estratégica (pesquisa de público e concorrência) até a operacional (redação e divulgação), passando, inclusive, por definição de pautas e gerenciamento de projetos.

3.6.4 MODERAÇÃO

“No passado, todo o papel da gestão da comunidade era composto de moderação. A moderação foi definida como ‘a remoção das coisas ruins’”. Porém, “a moderação é melhor definida como facilitação” (MILLINGTON, 2012, p. 95, tradução nossa). O gerente de comunidade encontra oportunidades para contribuir com a sua expertise sobre o assunto tratado e promover relações humanas na busca de um ambiente amigável. Trata-se de organizar a agenda da comunidade para garantir que os participantes estejam confortáveis e que os temas discutidos realmente são relevantes para o grupo.

Um moderador de comunidade pode ajudar a evitar a sobrecarga de informações, dissipando a atividade de forma mais ampla em questões de interesse específico da comunidade ou implementando uma política de moderação mais rígida. (MILLINGTON, 2012, p. 98, tradução nossa)

Não se trata de censurar discussões ou privar a comunidade de atividades que a interessem. Pelo contrário. O gerente de comunidade tem o papel de entender seus membros, identificando os temas considerados prioritários por eles e mesclando com os interesses da organização. É fazer o trabalho que um meio-campista desempenha em um time de futebol: equilibrar os dois lados para garantir a produtividade. É guiar as contribuições dos membros, garantir a atividade do grupo, estimular, iniciar e

sustentar discussões e conduzir a direção da comunidade ressaltando assuntos que requeiram mais atenção (MILLINGTON, 2012, p. 101).

As possibilidades de interseção entre o trabalho de mediação de um gerente de comunidade e o de um Relações Públicas são claras. Além de o comunicador ser totalmente apto a promover o bem-estar social entre as partes envolvidas em determinada relação, gestão de crises e conflitos também é uma tarefa de mediação — e de Relações Públicas.

Conflitos em uma comunidade não necessariamente a prejudicam. Muitos conflitos entre os membros ajudam a desenvolver a comunidade, destacam as questões pelas quais as pessoas se interessam e aumentam o senso de comunidade entre os membros. (MILLINGTON, 2012, p. 101, tradução nossa)

Um conflito na comunidade só requer resolução unilateral por parte do gerente de comunidade quando se torna um obstáculo a participação de um ou mais membros. Caso contrário, pode-se considerar apenas mais uma controvérsia em torno da qual serão discutidos temas relevantes para o grupo e da qual surgirão novos assuntos e soluções cocriadas.

3.6.5 INFLUÊNCIA E RELACIONAMENTOS

Millington (2012) considera que o poder de persuasão do gerente de comunidade é restrito, a princípio, a criação de conteúdos, direitos administrativos e acesso à organização. Para que seja influente, é preciso se tornar um membro influente na comunidade, ou se aproximar de outros membros que já o sejam.

No caminho para se tornar influente dentro da própria comunidade que “comanda”, o gerente deve desenvolver três quesitos principais: expertise, reciprocidade e o que o autor chama de *likeability*. A expertise do gerente de comunidade diz respeito ao grau de conhecimento acerca do assunto central do grupo. Ela fornece valor para cada interação promovida junto aos membros, fazendo com que o gerente não precise se preocupar tanto com a quantidade de interações, mas sim com a qualidade delas.

A reciprocidade constrói confiança. Trata-se da “lei social de que uma ação será respondida com uma ação semelhante” (MILLINGTON, 2012, p. 127, tradução

nossa). Promove-se uma segurança no relacionamento entre gerente e comunidade a partir desse quesito. *Likeability*, por fim, diz respeito ao posicionamento do gerente frente ao grupo. É preciso uma personalidade otimista e positiva, demonstrando interesse sincero pelas preocupações da comunidade e abertura para a construção de relações de amizade. É estar aberto à aproximação dos membros e se mostrar parte do grupo.

Outra possibilidade de construção de influência na comunidade é pela união com membros já influentes dentro dela. “A maior influência sobre o comportamento de um membro é o comportamento de outros membros” (MILLINGTON, 2012, p. 129). A partir disso, obtém-se a prova social da qual o gerente necessita para construir sua reputação junto ao grupo.

Tais medidas se conectam diretamente com as funções de relacionamento desempenhadas pelos profissionais de Relações Públicas. Aproveitar temas e eventos em comum com os públicos-alvo é fundamental, e a construção dessas relações se dá como uma escada: um degrau por vez rumo à confiança mútua.

À medida que uma comunidade cresce, porém, é impossível manter contato com todos os seus membros. Millington (2012) sugere como critérios para priorização altos níveis de atividade, altos níveis de expertise ou paixão pelo assunto, contribuições significativas, posições ocupadas na “vida real” pelos membros, inteligência emocional, boa rede de contatos e participação estratégica dos membros. É preciso priorizar os membros que mais contribuem com o fortalecimento da comunidade e assumir aspectos estratégicos nessa seleção.

Além disso, deve-se incentivar a interação entre esses membros fidelizados sem o gerente de comunidade. Quando diversos defensores da marca se unem, cria-se um “*insider group*” (MILLINGTON, 2012, p. 136) que dá mais valor aos que mais interagem. É a oportunidade de engajar intensamente os membros mais ativos e cocriar com eles soluções diversas para a organização. O grupo assume uma função de fazer coisas acontecerem na comunidade. São eles que passam a fazer a roda girar e novas iniciativas manterem o grau de atividade do grupo. E, ao contrário do que muitos podem imaginar, essa participação não se dá apenas em troca de ganhos financeiros, mas puramente por poder ou reconhecimento no interior da comunidade e da organização.

3.6.6 EVENTOS E ATIVIDADES

Eventos e atividades promovem integração entre públicos e criam oportunidades para o desenvolvimento de relacionamentos. Eles cumprem papel semelhante ao dos conteúdos na comunidade, com o bônus de necessariamente estimularem compartilhamento do espaço físico e, conseqüentemente, possibilitarem maior proximidade entre os membros. Chavis e McMillan (1986), já citados anteriormente, classificam os eventos como elementos-chave no aumento da conexão emocional compartilhada entre os membros, o que, por sua vez, influencia o senso de comunidade.

É importante observar os eventos e outras atividades como oportunidades de participação frequente dos membros. Millington (2012) sugere, inclusive, que os gerentes de comunidade não se prendam à necessidade de ocupar um espaço físico para os realizar: é possível organizar eventos online que cumpram boa parte dos propósitos dessas reuniões.

O gerente de comunidade deve estar atento à possibilidade de transformar situações corriqueiras, como lançamentos de novos produtos ou a divulgação de um novo posicionamento comunicacional da organização, em eventos, promovendo maior integração e materializando os objetivos organizacionais. Além de tudo, eventos podem ser úteis também no crescimento da base da comunidade, visto que geram grande visibilidade.

Existem diversos formatos e dinâmicas já vistas para a realização de eventos. Cabe aos organizadores definir esses detalhes, bem como sua regularidade, de acordo com as estratégias da comunidade. O Relações Públicas pode ter grande valor nesse processo, visto que domina técnicas de comunicação aproximativa da estratégia ao operacional.

3.6.7 INTEGRAÇÃO COM O NEGÓCIO

Integrar a comunidade ao negócio significa pensá-la e planejá-la de acordo com as estratégias da organização. Aqui é onde reside a principal oportunidade de atuação do Relações Públicas, devido às suas habilidades tanto técnicas quanto estratégicas. “O objetivo é garantir que as necessidades do negócio e da comunidade estejam o mais próximo possível” (MILLINGTON, 2012, p. 159, tradução nossa).

Para tanto, é necessário garantir que a comunidade gera valor — para seus membros e sua organização —, certificar-se de que os colaboradores da própria

empresa têm abertura para interação na comunidade e integrar a comunidade na estratégia de marketing e comunicação (por meio de produtos criados a partir da comunidade, descontos especiais, campanhas, etc.).

Comunidades de marca são oportunidades valiosas de coletar *feedbacks*, realizar pesquisas e levantar inovações para a organização. Em outra esfera, também servem como meio de análise de dados demográficos, comentários de consumidores e outras informações. Normalmente, podem ser consideradas grupos formados pelos consumidores mais engajados com a marca, o que lhe fornece solidez na estruturação da imagem e reputação. O gerente de comunidade, porém, deve cuidar para que o grupo não se torne apenas um ambiente de propaganda, mas sim de construção colaborativa de soluções que favoreçam simultaneamente todos os partidos envolvidos nessa relação. O capital intelectual encontrado em uma comunidade de marca, quando aproveitado de maneira estratégica, pode render frutos valiosos para a organização.

3.6.8 RETORNO SOBRE INVESTIMENTO

Para que o investimento valha a pena, assim como em qualquer outra iniciativa da organização, a percepção de retorno obtido em relação ao investimento feito deve ser positiva. Millington (2012, p. 173) defende o levantamento de dados quantitativos como fortes argumentos para a defesa da comunidade junto às diretorias da instituição. Saber se as participações, vendas, *feedbacks* e inovações aumentaram e se os custos de aquisição, retenção e divulgação diminuíram a partir do investimento na comunidade é fundamental para avaliar se ela é estrategicamente viável.

É claro que esse desafio requer maturidade para encontrar as métricas adequadas. Desde o princípio, no momento de definição estratégica, deve-se discutir quais os reais objetivos do investimento na criação e consolidação de uma comunidade de marca. Isso porque, para muitas empresas, não necessariamente a única métrica a valer será a financeira. Cada empresa terá uma fórmula de avaliação, ainda mais quando se observa a possibilidade de medir aspectos objetivos, como o senso de comunidade.

O profissional de Relações Públicas que for envolvido na constituição e gerenciamento de uma comunidade terá grande importância. Na comunicação, é consenso que não há possibilidade de demonstração de resultados sem análise de

dados. Seu trabalho orientado por esse modelo estratégico facilitará a avaliação da efetividade de uma comunidade de marca.

3.6.9 EXPERIÊNCIA DO USUÁRIO

Millington (2012) aborda o conceito de experiência do usuário com enfoque nas questões relacionadas a ambientes digitais, mas ele pode facilmente ser aplicado em questões offline. No design, cinco instruções são primordiais para o profissional que trabalha com experiência do usuário: 1) refine as funções mais usadas; 2) remova, não adicione, funções; 3) destaque as funções mais populares; 4) baseie-se no que os usuários fazem, não no que dizem; 5) teste e meça os resultados do seu trabalho (MILLINGTON, 2012, p. 200-202, tradução nossa).

Com esses passos em mente, o gerente de comunidade pode adaptá-los e transformá-los em guias para a sua própria atuação como agente de relacionamento. Identificar os tópicos mais tratados ou os eventos mais populares, descontinuar atividades que atraem baixo quórum, aumentar a frequência de atividades muito procuradas, observar os hábitos dos membros da comunidade e, como já citado em todo o subcapítulo, coletar dados e utilizá-los como base para adaptar as estratégias já traçadas são exemplos de atividades pensadas para o gerente de comunidade a partir das premissas de experiência do usuário.

Em “Buzzing Communities” (2012), Richard Millington não apenas explicita o passo a passo para um gerente de comunidade ter sucesso em sua função, mas também defende veementemente o gerenciamento baseado em dados para a construção de inteligência sobre ela.

Você precisa de uma abordagem profissional que envolva os dados disponíveis. Esses dados são os seus melhores amigos. Eles dizem exatamente o que está acontecendo na sua comunidade. Você precisa usar dados para identificar o que a sua comunidade precisa e, então, fazer com que isso aconteça. (MILLINGTON, 2012, p. 252, tradução nossa)

Se esse é o caminho seguido por inúmeras profissões com as profundas mudanças sofridas pelas indústrias e mercados, os Relações Públicas encontram grandes oportunidades de se adequar e aplicar as diretrizes de gerenciamento de comunidade no seu leque de atividades.

4 ESTUDO DE CASO

Para ilustrar na prática as possibilidades de atuação de um comunicador — mais especificamente, um Relações Públicas — na gestão de comunidades, foi realizado um estudo de caso a partir de pesquisas semi-estruturadas. A metodologia, definida por Gil (2011) como procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas propostos, foi escolhida devido à natureza incerta do problema em questão neste estudo: as possibilidades de atuação do profissional de Relações Públicas no gerenciamento de comunidades de marca.

As entrevistas em profundidade foram conduzidas no dia 9 de outubro de 2018 e tiveram duração de aproximadamente 30 minutos cada. Os entrevistados escolhidos foram Ricardo Dória e Ivan Chagas. Dória é CEO e fundador da Aldeia, iniciativa de incentivo a empreendedores localizada em Curitiba, enquanto Ivan é Gerente Geral de Operações da mesma empresa, cargo que abarca, entre outras, a função de gerência da comunidade. Os objetivos das entrevistas em profundidade foram entender o papel estratégico da comunidade na Aldeia, conhecer as atividades desempenhadas na organização para a gestão da comunidade e identificar as habilidades técnicas e comportamentais necessárias para o gestor de comunidade.

FIGURA 9: PARTE DO ESPAÇO ATUAL DA ALDEIA



FONTE: Blog Coworking Brasil (2009)⁶

⁶ Disponível em: <<https://coworkingbrasil.org/wp-content/uploads/2014/08/Aldeia-Coworking-4.jpg>>. Acesso em 4 de novembro de 2018.

A escolha da Aldeia não se deu pela crença de que seja um exemplo perfeito de comunidade de marca segundo os conceitos e exemplos dos autores citados, mas por reconhecer a aplicação dos conceitos em uma escala que facilita o estudo e permite a observação das possibilidades de atuação de um Relações Públicas nessa construção — objetivo central do trabalho.

4.1 A ALDEIA

Criada em 2010, a Aldeia Coworking seguiu uma forte onda colaborativa observada fora do país e foi o segundo escritório compartilhado a iniciar operações no Brasil, sendo, ainda, o primeiro da região sul. Atualmente o coworking mais antigo em atividade no país, disponibiliza aos seus clientes diferentes espaços de trabalho compartilhado, escritórios privativos, salas de reunião, espaços de eventos e ambientes de uso comum, como cozinha e inúmeros lounges espalhados pelos dois andares da sede localizada na Avenida Cândido de Abreu, uma das principais no Centro Cívico de Curitiba. A equipe é formada por 24 funcionários (em 2016, eram apenas 6 — um crescimento de 400% em 3 anos), alocados nas áreas de Felicidade do Cliente, responsável pelas vendas e relacionamento com quem já é cliente, Comunicação, responsável pela atração de novos clientes, divulgação das iniciativas e propagação do propósito da marca, Produtos, responsável pelo mapeamento de oportunidades, criação de novos produtos e serviços e manutenção da qualidade dos existentes, e Operações, responsável pela infraestrutura e administrativo. A estrutura hierárquica é enxuta, composta apenas por Dória, guia de todas as decisões estratégicas, dois coordenadores, sendo Ivan o responsável pelas áreas de Felicidade do Cliente e Operações, e demais analistas ou estagiários.

“Em 2010, éramos um coworking. Em 2011, percebemos que, para tracionar comercialmente (inclusive o coworking), precisávamos trazer pessoas. Para isso, começamos a criar eventos, o que depois virou parte do nosso DNA e hoje é fonte de receita”, diz Dória. Ricardo é publicitário de formação, mas, durante sua breve carreira neste mercado, sempre se interessou por empreendedorismo e colaboração. A ideia primordial era estruturar uma cooperativa de comunicadores *freelancers*. A ideia virou um projeto; o projeto virou blog na internet, e o blog fez tanto sucesso que Ricardo se encorajou a colocar a ideia à prova.

FIGURA 10: MONTAGEM DA ALDEIA EM SUA PRIMEIRA SEDE



FONTE: Página da Aldeia no Facebook⁷

No segundo ano de empresa, conforme citado, percebeu que, para se tornar economicamente viável, era necessária uma adaptação no modelo de negócio. A venda exclusiva de espaços de trabalho não era o suficiente — ainda mais quando se tinha um espaço enxuto e plenamente modular. Um aspecto marcante mantinha a organização saudável e em crescimento: a formação de uma comunidade. “A gente percebeu que, para diferenciar a gente dos outros espaços e das empresas que ofereciam cursos, tínhamos esse talento de comunidade, que já estava implícito, e começamos a explorar isso”, diz Ricardo. “Eu acho que, por ter começado muito pequena e até em uma localização ruim, a gente tinha que atender muito bem as pessoas e acolhê-las muito bem. Isso fez com que nascesse, não com este nome naquela época, um senso de comunidade. As pessoas que estavam lá faziam parte daquele grupo. Elas não estavam lá por um simples benefício de espaço físico”, complementa.

À medida que a comunidade cresceu e evoluiu, a Aldeia pôde identificar e selecionar, simultaneamente, qual público seria o seu grande foco. Ricardo conta que, nas análises de perfil, chegaram aos “realizadores”, definidos como pessoas comuns

⁷ Disponível em:

<<https://www.facebook.com/aldeia.cc/photos/a.213641011983865/213641035317196/?type=3&theater>>. Acesso em 4 de novembro de 2018.

que fazem suas ideias e projetos acontecerem. A definição e conexão com esse público moldou o posicionamento da instituição.

Hoje a gente entende que a Aldeia é um movimento, e, diferente de um negócio convencional focado na oferta de um produto — por exemplo, que vende perfumes e materiais de beleza ou escovas de dentes e de cabelo —, a gente não vende um produto, mas sim atende um público. Tentamos ser a solução completa para um público, que é o realizador. Entendemos que, por conta disso, a Aldeia é uma empresa movement-pace; a gente segue um ritmo de movimento de pessoas e, quanto mais conectado com o movimento a gente for, mais resultado a gente consegue ter. (DÓRIA, 2018)

FIGURA 11: “DESTRAVA CWB”, UM DOS EVENTOS REALIZADOS PELA ALDEIA EM 2018



FONTE: Página da Aldeia no Facebook⁸

Para cumprir esse propósito, a Aldeia oferece diversas soluções, que passam por educação (cursos livres, módulos de cursos e treinamentos corporativos), mentorias (as chamadas confrarias), eventos (de diversos formatos) e espaços de trabalho (privativos ou compartilhados). Além disso, também é muito forte a atuação online da empresa, que conta com mais de 47 mil curtidas no Facebook, 11 mil seguidores no Instagram e 25 mil pessoas cadastradas na lista de e-mails, canais focais de comunicação em que sua atuação é mais forte.

⁸ Disponível em:

<<https://www.facebook.com/aldeia.cc/photos/a.2118220571525890/2118223171525630/?type=3&theater>>. Acesso em 4 de novembro de 2018.

4.2 TRIBO: A COMUNIDADE DA ALDEIA

“A Aldeia é uma empresa *movement-pace*; a gente segue um ritmo de movimento de pessoas e, quanto mais conectado com o movimento a gente for, mais resultado a gente consegue ter.” É assim que Ricardo Dória descreve o método de gestão da Aldeia como organização. No início, em um andar alugado na Galeria Suissa, centro de Curitiba — o que Dória define como pequeno e mal localizado —, foi crucial atender as pessoas de maneira fantástica para construir reputação. Um desafio para qualquer profissional de comunicação, mas ainda maior para um micro-empresendedor. Esse foi um ponto importante para o surgimento da comunidade da Aldeia, visto que os clientes bem-recebidos no espaço levavam consigo a intenção de retornar.

Outro aspecto foi a crença já existente na época de que coworking era muito mais que um simples espaço compartilhado. Tratava-se de networking. Por ser vanguardista no mercado curitibano, a maturação da comunidade saiu na frente em relação à concorrência surgida mais tarde. O talento de comunidade na Aldeia estava implícito e foi peça-chave para gerar diferenciação.

Os primeiros coworking que nasceram nesse sentido de colaboração eram comunidades fortes. Tinha um chamado Jelly, em São Francisco, outro chamado Hat Factory, que era uma fábrica de chapéus que, depois de fechar, virou um galpão compartilhado. Nesses espaços, eram levantadas essas questões das conexões entre as pessoas como valor. Por conta disso, a escola da Aldeia sempre foi essa. Depois de um tempo, surgiu um espaço chamado Indie Hall, que também influencia a Aldeia, que transformou essa questão de comunidade em uma estratégia de negócio bem forte. (DÓRIA, 2018)

FIGURA 12: OS PRIMEIROS MEMBROS DA COMUNIDADE DA ALDEIA



Fonte: Página da Aldeia no Facebook⁹

Com a convivência diária e a pluralidade inevitável de perfis de clientes circulando pelo espaço, as interações surgiram e se intensificaram. A percepção dos consumidores superava a ideia de que eram frequentadores da Aldeia apenas pelo benefício do espaço físico promovido. Havia a sensação compartilhada de que quem estava ali era parte de um grupo. Quando isso ficou claro, foi possível criar atividades conjuntas e incluir esse tipo de iniciativa no DNA da organização.

Para Dória, a maneira mais assertiva de angariar novos participantes para a comunidade é comunicando o propósito da organização. A partir do momento em que o cliente se propõe a, de fato, participar da Aldeia, “identificamos o que as pessoas esperam e tentamos fazer com que a comunidade se articule para entregar aquele valor para o cliente”, diz o empresário.

No nosso mapa estratégico, vemos que entregamos valor no nosso negócio se tivermos uma marca forte. Para isso, precisamos ter uma comunidade forte também. Também entendemos que a comunidade é um canal de tração para vários produtos que temos à venda. Enxergamos estrategicamente a comunidade. Ela está relacionada ao fortalecimento da marca e venda de produto — geração de valor e receita. (DÓRIA, 2018)

⁹ Disponível em:

<<https://www.facebook.com/aldeia.cc/photos/a.213641011983865/213641161983850/?type=3&theater>>. Acesso em 4 de novembro de 2018.

E não se trata de uma visão meramente de prestação de serviços: Dória encaixa a própria Aldeia, enquanto organização, como parte da comunidade, em uma perspectiva que se encontra diretamente com as ideias de López (2017). Não há o aspecto enganoso de que a empresa dita as regras das relações e atividades, mas sim uma busca pelo entendimento de como ajudar a comunidade como um todo e promover discussões importantes e saudáveis. Essa é uma maneira de se manter influenciável e influente ao mesmo tempo — um desafio, aos olhos do fundador, e um diferencial em relação a outras empresas reconhecidas por ter uma comunidade forte, como a Harley-Davidson.

O que acontece é que a Harley sempre diz que sabe o que os seus clientes precisam e ditam isso. Na nossa comunidade, a Aldeia é um dos realizadores dentro dessa comunidade de realizadores que apoiamos e somos fãs. Temos uma relação muito menos de ditar regras e mais de entender como podemos ajudar e trazer discussões. Eu não vejo problema em a Aldeia, como uma estrutura de gerenciamento de comunidade, abrir a discussão e dizer “a gente está com dificuldades para organizar nossas próprias tarefas e gostaríamos de saber o que vocês fazem”. Isso vira um post com 15 dicas para organizar bem as tarefas e ser mais produtivo. Tem uma humildade bem maior. A Harley provavelmente diria que fez uma pesquisa e descobriu que tais hábitos são importantes para a produtividade e ditaria isso para os seus clientes. O desafio é continuar influente e influenciado ao mesmo tempo. (DÓRIA, 2018)

Sob o ponto de vista prático, a comunidade da Aldeia — apelidada de Tribo, seguindo a estratégia de marca da organização e até termos observados em estudos sobre comunidades — é parte imprescindível da estratégia de negócio. “No nosso mapa estratégico, vemos que entregamos valor no nosso negócio se tivermos uma marca forte”, compartilha Dória. A comunidade, então, se torna inclusive um canal de tração para demais produtos oferecidos.

FIGURA 13: ALGUNS DOS MEMBROS ATUAIS DA TRIBO EM EVENTO PROMOVIDO EM 2017



FONTE: Página da Aldeia no Facebook¹⁰

Com o passar do tempo, as diferenças de interesses existentes dentro da própria comunidade fez com que, nos termos de quem trabalha na Aldeia, a Tribo se tornasse uma “tribo de tribos”. Membros com interesses em comum se reúnem (inclusive fora do ambiente ou das iniciativas da organização) para compartilhar informações e momentos sobre determinados assuntos. Além dessa subdivisão orgânica, Ivan Chagas, Gerente de Operações e responsável pela gestão da comunidade, costuma dividir a Tribo entre comunidade presencial — formada pelos clientes do coworking — e online. O ambiente online ainda se encontra em fase de testes e, posteriormente, possibilitará interações virtuais gratuitas para qualquer membro e presenciais com custo para membros mais ativos.

Hoje, estamos dividindo a Tribo em duas comunidades: a primeira é formada pelos coworkers — os membros que realmente utilizam o coworking —, e a segunda é a comunidade online, que está em fase de testes. Para os membros presenciais, fazemos todo o processo de onboarding, garantindo que eles atinjam o que chamamos de “momento máximo”, que representa o maior sucesso do membro na Aldeia. Para isso, identificamos as necessidades

¹⁰ Disponível em:

<<https://www.facebook.com/aldeia.cc/photos/a.1904133396267943/1904150716266211/?type=3&theater>>. Acesso em 4 de novembro de 2018.

desse membro e procuramos envolver esses insights nas ações do dia-a-dia. Fazemos eventos internos, comunicação, alguns pequenos momentos aleatórios de gentileza para demonstrar preocupação (distribuir bombons e recados, por exemplo), celebrações de aniversário, etcetera. Também procuramos focar em gerar conexões entre os membros da Tribo. Temos um programa de padrinhos, no qual garantimos que as pessoas conheçam outras pessoas. Para quem está presencialmente na Aldeia, é basicamente isso. Quanto à comunidade online, ainda vamos começar com muitos testes. Nosso maior público é aqui de Curitiba mesmo. Vamos começar a trazê-los aqui para dentro em eventos presenciais mesmo para quem ainda não é cliente recorrente da Aldeia. Queremos garantir que haja uma consistência nessa relação para, futuramente, desenvolvermos ainda mais esse modelo de interação e, quem sabe, lançarmos um novo produto. No futuro, a tendência é que qualquer pessoa possa fazer parte da comunidade, acessando fóruns e discussões, e que haja um tratamento específico para membros pagantes, que serão convidados a participar de eventos presenciais e online. (CHAGAS, 2018)

FIGURA 14: TRIBO DA ENDORFINA, SUBGRUPO DA TRIBO FORMADO POR PRATICANTES DE CORRIDA



FONTE: Página da Aldeia no Facebook¹¹

¹¹ Disponível em:
<<https://www.facebook.com/aldeia.cc/photos/a.215837455097554/1942145055800110/?type=3&theater>>. Acesso em 4 de novembro de 2018.

Ivan também comenta que o aspecto de comunidade faz parte da terceira etapa do atendimento, quando o consumidor já conhece e entende o produto e realizou a compra. Nessa parte, o foco é ajudar o membro a alcançar o maior sucesso possível dentro da comunidade.

Nós temos três etapas dentro do nosso processo de atendimento. Na primeira parte, acolhemos a pessoa. Nela coletamos dados de atendimento mesmo — como a taxa de primeiras respostas — e, obviamente, o nível de satisfação. Na segunda, damos atenção à taxa de conversão e número de vendas. É a etapa de vendas, mesmo. E, depois, entendemos que a parte de comunidade vem na terceira parte, quando a pessoa realmente vira cliente da Aldeia. Basicamente, analisamos duas métricas: recomendação (quantas pessoas trazem outras pessoas para dentro) e recorrência (se as pessoas continuam conosco). Calculamos taxa de saída, tempo de permanência, valor do ticket ao longo deste período de permanência, entre outros. Em se tratando de comunidade, conseguimos analisar o ticket médio no período; é nossa visão principal. Em caso de produtos pontuais, focamos mais na taxa de recompra. (CHAGAS, 2018)

A notável preocupação da organização em compilar e analisar métricas a respeito de todas as etapas do processo de relacionamento com o consumidor não conversa tanto com as ideias de Richard Millington à toa. Dentre a lista de referências citadas por Dória como base para a construção e manutenção da Tribo, o livro *Buzzing Communities* (2012), de Richard Millington, se destaca. O principal, porém, é conseguir guiar, de forma unida, a satisfação dos clientes com a comunidade e os objetivos comerciais de crescimento da organização.

A gente tenta seguir o passo a passo descrito no *Buzzing Communities*, do Richard Millington, mas ainda não chegou no ideal. Nossa execução nunca foi perfeita, mas, comparado com os outros players do mercado de coworking ou educação no Brasil, somos bem vistos e temos um bom resultado. Tentamos fazer ações de comunidade, ações, gerar conexão entre os membros e entregar resultado através dela. (DÓRIA, 2018)

4.3 PAPÉIS E HABILIDADES DO GERENTE DE COMUNIDADE NA ALDEIA

Conforme citado anteriormente, a teoria básica para o gerenciamento da comunidade da Aldeia vem das ideias de Richard Millington (2012). Mas, apesar de a organização apresentar um longo histórico na construção de sua comunidade, Ricardo

Dória considera que o ideal ainda está longe. “A execução nunca foi perfeita, nunca operamos 100%”, diz ele. mesmo assim, a Aldeia é bem vista frente ao mercado de coworking e educação criativa e consegue alcançar um bom resultado.

A função de qualquer gerente de comunidade, na visão de Dória, é criar cadência dentro do grupo com ações estratégicas. Não basta realizar atividades esparsas: é preciso somar doses de pesquisa e planejamento para obter bons resultados. Dória compartilha que “por enquanto, atendemos a comunidade, e ela se fortalece por estar sendo alimentada, mas nada que evolua muito além disso”. Por isso, o executivo chega a tratar com bom humor e diz que a empresa estaria em maus lençóis se dependesse dessa execução de altíssima qualidade. “A figura do gerente de comunidade não é crucial, mas sua técnica pode acelerar e mover a comunidade de maneira estratégica”, diz ele.

Algumas campanhas internas, como a adoção do nome “Tribo” para a comunidade e o lançamento do projeto “Be More Tribe”, cujo foco era em comunicação interna, alcançaram bons resultados. “Quando isso foi feito, todo mundo se conhecia, todo mundo era amigo e todos estavam ajudando uns aos outros por conta dessas ações”, recorda Dória.

Foram ações intencionais com um objetivo específico. Isso causou um impacto espontâneo. Assim que isso foi feito, as pessoas começaram a falar disso e se identificar dessa maneira. Claramente foi uma relação de causa e efeito. Quando queríamos conexão emocional compartilhada, de a galera estar junta, a melhor ação foi o Aldeia's Got Talent, o show de talentos, e o Aldeia Awards, que também foram lapsos. Durante dois meses, isso aconteceu, e depois nunca mais alcançamos esse nível de qualidade. Quando isso foi feito, todo mundo se conhecia, todo mundo era amigo e todos estavam ajudando uns aos outros por conta dessas ações. Mas o processo não era bem feito e dependia muito de cada pessoa específica que ocupava o cargo. Para o papel do gerente de comunidade ser estratégico, ele precisa perceber que sua ação não é pontual. (DÓRIA, 2018)

FIGURA 15: APRESENTAÇÃO CIRCENSE NO “ALDEIA’S GOT TALENT”, EM 2016



FONTE: Página da Aldeia no Facebook¹²

Sob esse ponto de vista, percebe-se que as atividades do gerente de comunidade na Aldeia não têm cumprido o papel duplo de estratégia e execução proposto por Millington (2012) e colocado por Guardado (2017) como trunfo dos Relações Públicas na nova economia, mas Ivan compartilha alguns planos já em prática para superar essa desconfiança. As etapas do atendimento ao cliente da Aldeia são bem divididas e seus processos são claros. “Identificamos as necessidades dos membros e procuramos envolver esses *insights* em decisões do dia-a-dia”, compartilha. E a clareza a respeito dos objetivos a serem alcançados é enorme: “o objetivo final é tornar as pessoas mais realizadoras. Tudo o que não cumpre esse propósito, direta ou indiretamente, não faz sentido nas nossas atividades”.

Desde o momento em que foi concebida essa nova estrutura de comunidade, o objetivo foi satisfazer os clientes, ainda que a empresa sempre esteja interessada em aumentar o faturamento e crescer. São dois caminhos que andam juntos. Tem a questão mais etérea de garantir a felicidade de todos, mas isso precisa estar alinhado com um objetivo estratégico a médio-longo prazo. O objetivo final é tornar as pessoas mais realizadores. (CHAGAS, 2018)

¹² Disponível em:

<<https://www.facebook.com/aldeia.cc/photos/a.1412131755468112/1412132182134736/?type=3&theater>>. Acesso em 4 de novembro de 2018.

A avaliação das ações atuais é feita com métricas claras e bem estabelecidas, o que demonstra um bom grau de maturidade, segundo a teoria de Millington (2012). Mas a superação dos desafios da gestão de comunidade também passa por algumas habilidades pessoais fundamentais citadas pelos entrevistados.

A primeira delas é perseverança. “O gerente de comunidade é um fazendeiro, não um caçador. Ele tem que estar plantando, limpando e colhendo continuamente. Muitas vezes ele não vai ver mudança do dia para a noite, mas, no longo prazo, a paciência é fundamental”, diz Ricardo. Outra aptidão citada como fundamental é a sensibilidade, representada pela capacidade de observar as nuances de cada membro da comunidade e trabalhar com aquilo.

Esta aptidão se relaciona diretamente com uma competência citada por Ivan: a versatilidade. Em um ambiente plural como a Aldeia, ser polímata para se relacionar com toda a comunidade é fundamental. Além disso, Ricardo recorda que “o papel do gerente de comunidade se confunde, porque tem relações sociais e emocionais envolvidas”. É importante ter a capacidade de separar relações profissionais e pessoais.

Em termos de habilidades operacionais, montagem de cronogramas, organização de eventos, estruturação e aplicação de pesquisas, planejamento estratégico e atividades afins foram as citadas como imprescindíveis. A formação do profissional de Relações Públicas o prepara para cumprir todas elas. Por fim, retomando a conversa acerca de habilidades humanas as quais o gerente de comunidade deve dominar para promover um trabalho de sucesso, Ricardo lembra da necessidade de se “encontrar, em todas as pessoas, atividades positivas e reforçá-las” — ou negativas e afastá-las. É dessa maneira, com a construção de um relacionamento sólido e reputação positiva em meio aos membros, que o gerente de comunidade alcança o cenário para a realização plena do seu propósito.

A comunidade da Aldeia — Tribo —, portanto, demonstra possuir uma base teórica fortalecida, apesar de ter surgido espontaneamente devido às características do negócio. As ações de comunidade são guiadas segundo a teoria de Richard Millington (2012) e existe forte preocupação com o senso de comunidade (CHAVIS, MCMILLAN, 1986), apesar de o grau de atividade atual não ser considerado o ideal pelos gestores. Além das possíveis conexões já observadas entre a profissão de Relações Públicas e a atividade de gerenciamento de comunidades de marca, as tarefas e habilidades citadas por Dória e Ivan como fundamentais para a comunidade

da Aldeia também convergem com as novas perspectivas profissionais do comunicador, conforme observado nas teorias dos autores abordados no segundo capítulo, especialmente Schmidt (2011) e Carvalho (2011).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O avanço da tecnologia e o surgimento de diversos novos canais de comunicação ajudaram a criar um contexto comunicacional concorrido e que configura um grande desafio para os Relações Públicas, profissionais responsáveis pela gestão da comunicação organizacional. Por isso, buscar ou criar novas estratégias para este fim é fundamental. A consulta a outras áreas do conhecimento pode ser importante nesse sentido, e de estudos sociológicos se desdobrou um conceito com potencial para se tornar um trunfo da atuação dos Relações Públicas: o de comunidades de marca.

A função dual do profissional da área — parte administrativa, ao situar os interesses das pessoas frente à organização e promover um novo modelo de pensar a administração da empresa, parte técnica, através da execução de ações pelas quais o público toma conhecimento das atividades de uma organização — é destacada por Canfield (1987) e já demonstra sua versatilidade. Com o papel de organizar o “meio-campo” entre empresas e públicos, os Relações Públicas têm em mãos a capacidade de potencializar esses relacionamentos.

Às organizações, segundo Canfield (1987), cabe a abertura dos canais de comunicação entre o público e a direção, para que ambos os lados conheçam os interesses e atitudes um do outro. França (2004, p. 5) considera que “a base da existência dos públicos é a relação, ou seja, a necessidade de troca de experiências entre as pessoas, de bens e serviços entre os grupos ou entre uma organização e os públicos dos quais ela depende para sua constituição, seu desenvolvimento e sua sobrevivência”. Não há mais espaço para considerar que um público pode ser geral, um todo uniforme. Sempre há interesses, objetivos e opiniões próprias em jogo, e cabe aos Relações Públicas envolvê-los nas decisões da organização.

As comunidades de marca podem ser aproveitadas para este fim. Muniz e O’Guinn (2001, p. 418) consideram que “as comunidades de marca são entidades sociais que refletem a imersão das marcas no dia-a-dia dos consumidores e os meios pelos quais marca conectam o consumidor a si próprias e os consumidores entre si”. O resgate desse conceito e sua adição ao enxoval de estratégias do profissional de Relações Públicas é positivo, à medida que não apenas permite um aumento na qualidade da entrega, mas também sua facilitação.

O modelo simétrico de duas mãos proposto por Grunig e Hunt (1984) se assemelha à necessidade de uma comunidade de marca, mesmo que tenha sido descrito muito antes de o conceito surgir. O paradigma comportamental e de gerenciamento estratégico de Grunig (2009) mostra as Relações Públicas como uma forma eficaz de aproximar a organização do ambiente, instituindo uma abordagem “semi pós-moderna” da função na gestão estratégica. Outros autores também abordam as tendências de Relações Públicas e demonstram a importância do envolvimento ativo dos públicos nas decisões organizacionais. Freeman (1984) cunha o termo *stakeholders*, e França (2012) relembra que “o autor designa o público pelo critério do poder, considerando a capacidade que ele tem de afetar as decisões das organizações ou de ser afetado por elas”.

Fournier e Lee (2009, p. 1) conceituam comunidade de marca como “um grupo de consumidores ardentes organizados ao redor do estilo de vida, das atividades e do ethos de uma marca”. Ou seja: esses indivíduos não têm interesses meramente comerciais junto à organização, mas seu modo de viver conversa diretamente com o propósito daquela instituição. Aqui é importante notar, porém, que as comunidades de marca são uma estratégia de negócio, não de marketing, e que servem os interesses dos seus próprios integrantes, não da marca. Uma boa aplicação prática é citada por Dória (2018), que afirma que a Aldeia, referência regional pelo seu desenvolvimento comunitário, “identifica o que as pessoas esperam e tenta fazer com que a comunidade se articule para entregar valor para o cliente”.

As ações dos sujeitos formadores dos públicos e suas interações são capazes de alterar dinâmicas, atividades e até planos dentro das empresas. Os públicos são vistos sob um olhar muito mais proativo, favorecido pelo impactante desenvolvimento tecnológico dos meios de comunicação. Florczak (2017) considera que os vínculos deixaram de ser apenas entre as organizações e os interlocutores para se estenderem entre os próprios interlocutores, visão que favorece a adoção das comunidades de marca como ação comunicacional.

Almeida e Belo (2017) citam que vivemos em um tempo de “supertransparência”. A informação se tornou poder, e o público está cada vez mais seletivo. Não existe mais a hegemonia discursiva que as organizações costumavam deter quando os meios de comunicação de massa reinavam. Florczak (2017) considera que os padrões rígidos de atuação deram lugar à incerteza. “As comunidades de marca não são ativos corporativos; portanto, o controle é uma ilusão”

(FOURNIER, LEE, 2009, p. 11). A imagem organizacional está cada vez mais exposta a pequenos equívocos, e a construção de uma reputação sólida por meio de ações estratégicas como as comunidades de marca se torna fundamental. Fournier e Lee (2009) afirmam que as próprias organizações já sabem que precisam de iniciativas inovadoras para alcançar resultados maiores do que os atuais, mas não surgirão grandes revoluções que as ajudem nesse processo. “A decisão a ser tomada não é se uma comunidade é o certo para a sua marca, mas sim se você está disposto a fazer o que é necessário para que uma comunidade de marca tenha sucesso” (FOURNIER, LEE, 2009, p. 1).

Empresas inteligentes sabem se aproveitar dos conflitos para prosperar. E está nas mãos dos Relações Públicas a habilidade de entender os novos fluxos de conteúdos no contexto organizacional. Os antigos receptores se tornaram emissores, e os papéis de cocriação e coprotagonismo entre públicos e organizações estão cada vez mais fortes. López (2017) considera esse fenômeno uma evolução dos modelos de Relações Públicas propostos por Grunig e Hunt (1984). Um novo modelo, o de simetria interativa, instaura-se a partir de um paradigma de diálogo dialógico.

Enquanto Simmel (1903, p. 91) defendia que “quanto mais primitiva a consciência, mais incapaz ela será de imaginar o mútuo pertencimento do espacialmente separado”, Muniz e O’Guinn (2001) excluíram os limites geográficos da definição de comunidades de marca e, com isso, elevam-na a um entendimento comum de identidade compartilhada. “A chave não é atuar pensando no público, mas sendo o público”, defende López (2017, p. 15). Ser parte da comunidade, com abertura e humildade, é fundamental para o Relações Públicas abrir bons relacionamentos com os membros. Dória (2018) defende isso e promove a aplicação prática na Aldeia. “Temos uma relação muito menos de ditar regras e mais de entender como podemos ajudar a trazer discussões.”

Esse deve ser o grande objetivo do Relações Públicas enquanto gerente da comunidade da marca: promover meios de integração e cocriação entre a organização e seus *stakeholders*. Para isso, é importante manter viva a tendência citada por Grunig (2009) de que a área tem amadurecido teoricamente cada vez mais ao longo dos anos. Muniz e O’Guinn (2001) citam a consciência de grupo, os rituais e tradições e a responsabilidade moral compartilhada como três tópicos imprescindíveis na construção de uma comunidade de marca e descrevem como desenvolver cada um deles. Chavis e McMillan (1986) descrevem o pertencimento, a influência, a integração

e satisfação de necessidades e a conexão emocional compartilhada como fatores cruciais para a geração de senso de comunidade entre os membros, aspecto crítico para a coesão de uma comunidade. O Relações Públicas deve manter esses tópicos em mente para garantir seu bom trabalho.

Também não se pode esquecer que, apesar de a comunidade de marca não existir exatamente para cumprir objetivos da organização, a empresa precisa ter um retorno quanto ao investimento realizado. Millington (2012) defende a implementação de métricas claras para a avaliação das estratégias e ações de comunidade e elenca o passo a passo a ser considerado pelo gerente de comunidade em seu trabalho: 1. estratégia (estabelecer e executar a estratégia de desenvolvimento da comunidade); 2. crescimento (aumentar a quantidade de membros); 3. conteúdo (criação e facilitação de conteúdos para a comunidade); 4. moderação (remoção de obstáculos à participação e encorajamento dos membros); 5. eventos e atividades (criação e facilitação de eventos para manter o grupo engajado); 6. relacionamentos e influência (construção de relacionamentos com peças-chave e conquista de boa reputação); 7. integração com o negócio (defesa da comunidade internamente e inclusão em discussões estratégicas); 8. experiência do usuário (melhora dos pontos de contato com os membros).

Une-se a isso a visão prática de Dória (2018), que afirma que a comunidade faz parte da estratégia empresarial. “No nosso mapa estratégico, vemos que entregamos valor no nosso negócio se tivermos uma marca forte. Para isso, precisamos ter uma comunidade forte também.” Os resultados obtidos a partir dessa visão estratégica vão além da melhora no relacionamento entre organização e comunidade. “Também entendemos que a comunidade é um canal de tração para vários produtos que temos à venda. [...] Ela está relacionada ao fortalecimento da marca e venda de produto — geração de valor e receita” (DÓRIA, 2018).

As comunidades de marca, portanto, podem acabar constituindo novos mercados, o que une as definições distintas de público e mercado propostas por Grunig (2009), tendo o primeiro um caráter mais ativo e o segundo mais passivo. Para as organizações, as comunidades de marca significam garantia de envolvimento dos *stakeholders*, novas ideias na resolução de problemas, defesa de uma reputação forte e possibilidade de retorno comercial. Para os públicos, elas se tornam uma forma de atender o desejo de participação ativa nas decisões, garantia de que seus interesses serão levados em consideração e possibilidade de maior identificação com o propósito

da marca. Para os Relações Públicas, as comunidades de marca são uma enorme oportunidade de atuação estratégica na gestão dos relacionamentos.

O grande desafio encontrado na realização do trabalho foi promover a interligação entre conceitos clássicos e contemporâneos de Relações Públicas na busca por uma perspectiva atual, mas teoricamente sustentada, da profissão. Ainda é possível aprofundar estes estudos, bem como promover um estudo de caso mais aprofundado ou a aplicação e acompanhamento de um projeto que envolva comunidades de marca em uma estratégia prática de Relações Públicas para verificar suas reais possibilidades de interseção e os resultados delas. Embora ainda haja um longo caminho a se percorrer até que o conceito de comunidades de marca seja plenamente absorvido pela área de Relações Públicas, já é possível observar grande sinergia entre eles e os aspectos positivos dessa interlocução para as estratégias do comunicador.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALDEIA. Fotos. Disponível em:

<https://www.facebook.com/pg/aldeia.cc/photos/?ref=page_internal>. Acesso em: 11 nov. 2018.

ALMEIDA, A. L.; BELO, J. S. Ser ou não Ser? Eis a questão: A era da transparência. In: PRADO, E. (Org.). **Reputação: riscos, crise e imagem corporativa**. 1ª ed. São Paulo: ABERJE, 2017. p. 34-45.

BENDER, M.P. **Psicologia na Comunidade**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

CANFIELD, B. R. **Relações públicas: princípios, casos e problemas**. 4ª ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

CARVALHO, C. S. Relações públicas e crises na economia da reputação. In: FARIAS, L. A. DE (Org.). **Relações públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos**. 1ª ed. São Paulo: Summus, 2011. p. 119-136.

ENGAJAR. In: DICIONÁRIO Michaelis. Melhoramentos, 2018. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/busca?r=0&f=0&t=0&palavra=engajar>>. Acesso em: 4 nov. 2018.

FRANÇA, F. **Públicos: como identificá-los em nova visão estratégica**. 3ª ed. São Caetano do Sul: Yendis, 2004.

FOURNIER, S.; LEE, L. **Getting Brand Communities Right**. Harvard Business Review, 2009. Disponível em: <<https://hbr.org/2009/04/getting-brand-communities-right>>. Acesso em 11 nov. 2018.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GRUNIG, J. E.; HUNT, T. **Managing public relations**. 1ª ed. Nova Iorque: Holt, Rinehart and Winston, 1984.

GRUNIG, J. E. **Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. 1ª ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

GUARDADO, S. Reputação, *branding* e propósito. In: PRADO, E. (Org.). **Reputação: riscos, crise e imagem corporativa**. 1ª ed. São Paulo: ABERJE, 2017. p. 98-106.

HENRIQUES, M. S. Dimensões dos públicos nos processos de comunicação pública: formas de conhecimento, ação e organização. In: SCROFERNEKER, C. M. A.; AMORIM, L. R DE (Org.). **Releituras contemporâneas sobre comunicação organizacional e relações públicas**. 1ª ed. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2017. p. 53-66.

IDENTIDADE. In: DICIONÁRIO Michaelis. Melhoramentos, 2018. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/busca?r=0&f=0&t=0&palavra=identidade>>. Acesso em: 4 nov. 2018.

IMAGEM. In: DICIONÁRIO Michaelis. Melhoramentos, 2018. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/busca?r=0&f=0&t=0&palavra=imagem>>. Acesso em: 4 nov. 2018.

LÓPEZ, M. T. Perspectivas de la gestión de la comunicación en el siglo XXI. In: SCROFERNEKER, C. M. A.; AMORIM, L. R DE (Org.). **Releituras contemporâneas sobre comunicação organizacional e relações públicas**. 1ª ed. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2017. p. 15-40.

MCMILLAN, D.; CHAVIS, D. Sense of Community: A Definition and Theory. **Journal of Community Psychology**, Nova Iorque, v. 14, p. 6-23, jan. 1986.

MEIO E MENSAGEM. **Investimento publicitário no digital passa TV pela 1ª vez**. Disponível em <<http://www.meioemensagem.com.br/home/ultimas-noticias/2017/12/04/investimento-publicitario-no-digital-passa-tv-pela-1a-vez.html>>. Acesso em 11 nov. 2018.

MILLINGTON, R. **Buzzing communities: How to Build Bigger, Better, and More Active Online Communities**. 1ª ed. Nova Iorque: FeverBee, 2012.

MUNIZ, A. M.; O'GUINN, T. C. **Brand Community**. *Journal of Consumer Research*, v. 27, n. 4, p. 412-432, mar. 2001 Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/10.1086/319618?origin=JSTOR-pdf&seq=1#metadata_info_tab_contents>. Acesso em 11 nov. 2018.

POLIVANOV, B. Reapropriações do conceito de “comunidade” na contemporaneidade. **Revista Latinoamericana de ciencias de la Comunicación**, Bogotá, v. 11, n. 21, p. 110-120, jul./dez. 2014.

SCHMIDT, F. Identidade, imagem e reputação: empresas sem pertencimento no mundo da interdependência. In: FARIAS, L. A. DE (Org.). **Relações públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos**. 1ª ed. São Paulo: Summus, 2011. p. 89-108.

SIMMEL, G. Sociologia do espaço. **Estudos Avançados**, v. 27, n. 79, p. 75-112, jan. 2013.

TERRA, C. F. Automatização dos relacionamentos: problema para as relações públicas?. In: SCROFERNEKER, C. M. A.; AMORIM, L. R DE (Org.). **Releituras contemporâneas sobre comunicação organizacional e relações públicas**. 1ª ed. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2017. p. 265-282.

APÊNDICE 1 – ENTREVISTA COM RICARDO DÓRIA, FUNDADOR E CEO DA ALDEIA

Bruno Schwarzer: Para começar, então, queria que você me explicasse o que é a Aldeia e sua história.

Ricardo Dória: Hoje a gente entende que a Aldeia é um movimento, e, diferente de um negócio convencional focado na oferta de um produto — por exemplo, que vende perfumes e materiais de beleza ou escovas de dentes e de cabelo —, a gente não vende um produto, mas sim atende um público. Tentamos ser a solução completa para um público, que é o realizador. Entendemos que, por conta disso, a Aldeia é uma empresa *movement-pace*; a gente segue um ritmo de movimento de pessoas e, quanto mais conectado com o movimento a gente for, mais resultado a gente consegue ter.

Bruno: E quanto à história?

Ricardo: De história, os marcos são: em 2010, éramos um coworking. Em 2011, percebemos que, para tracionar comercialmente (inclusive o coworking), precisávamos trazer pessoas. Para isso, começamos a criar eventos, o que depois virou parte do nosso DNA e hoje é fonte de receita. A gente percebeu que, para diferenciar a gente dos outros espaços e das empresas que ofereciam cursos, tínhamos esse talento de comunidade, que já estava implícito, e começamos a explorar isso. Agora estamos começamos a entender como fazer para isso se tornar processo. Estamos trabalhando comunidade online e várias outras ferramentas de comunidade nas quais não somos especialistas para entendermos como isso se torna um processo e como deixar o espaço físico menos relevante.

Bruno: Então você considera que, já no surgimento da Aldeia, havia um aspecto de comunidade intrínseco?

Ricardo: É, eu acho que, por ter começado muito pequena e até em uma localização ruim, a gente tinha que atender muito bem as pessoas e acolhê-las muito bem. Isso fez com que nascesse, não com este nome naquela época, um senso de comunidade.

As pessoas que estavam lá faziam parte daquele grupo. Elas não estavam lá por um simples benefício de espaço físico.

Bruno: E essas pessoas sentiam que participavam de uma comunidade porque permaneceram por um longo tempo, independente do que acontecesse, ou por outros motivos?

Ricardo: Acho que, dentro do DNA do coworking, principalmente naquela época, havia uma percepção de que coworking é mais do que espaço; coworking é networking. Essa era uma das grandes vantagens vendidas pelo coworking. E para você fazer networking, você precisa conectar as pessoas, e pessoas muito bem conectadas, com propósitos em comum, são uma comunidade. Então essa percepção de que o sucesso do coworking é uma comunidade forte anda junto, sabe? Hoje, com o WeWork chegando forte, com o Nex se consolidando como espaço, as pessoas começam a perceber a diferença entre empresas de comunidade e empresas de espaço de coworking, mas ainda é muito conectado.

Bruno: Quais foram as suas fontes para buscar entender mais esse “fenômeno” da comunidade?

Ricardo: Os primeiros coworking que nasceram nesse sentido de colaboração eram comunidades fortes. Tinha um chamado Jelly, em São Francisco, outro chamado Hat Factory, que era uma fábrica de chapéus que, depois de fechar, virou um galpão compartilhado. Nesses espaços, eram levantadas essas questões das conexões entre as pessoas como valor. Por conta disso, a escola da Aldeia sempre foi essa. Depois de um tempo, surgiu um espaço chamado Indie Hall, que também influencia a Aldeia, que transformou essa questão de comunidade em uma estratégia de negócio bem forte.

Bruno: A partir disso, você pessoalmente também foi atrás de estudos. Quais foram os principais autores e teóricos que você buscou?

Ricardo: Para organizar teoricamente a percepção de gestão de comunidades, o melhor é o Buzzing Communities, do Richard Millington. Esse foi o que melhor

organizou os estudos. Tem uma palestra do Derek Sivers chamado “How to start a movement”, que é legal; tem um do Seth Godin, que fala de tribos. Essas foram as referências que acompanhamos. E também, quando fiz o mestrado em administração, vi muito das pessoas que estudava comunidades de marca, como a Harley Davidson, e li muitos artigos científicos a respeito.

Bruno: Hoje, para a estratégia da Aldeia, como a comunidade se insere? É parte da estratégia ou base?

Ricardo: Ela faz parte da estratégia. No nosso mapa estratégico, vemos que entregamos valor no nosso negócio se tivermos uma marca forte. Para isso, precisamos ter uma comunidade forte também. Também entendemos que a comunidade é um canal de tração para vários produtos que temos à venda. Enxergamos estrategicamente a comunidade. Ela está relacionada ao fortalecimento da marca e venda de produto — geração de valor e receita.

Bruno: E como vocês estimulam a comunidade hoje em dia?

Ricardo: A gente tenta seguir o passo a passo descrito no Buzzing Communities, do Richard Millington, mas ainda não chegou no ideal. Nossa execução nunca foi perfeita, mas, comparado com os outros *players* do mercado de coworking ou educação no Brasil, somos bem vistos e temos um bom resultado. Tentamos fazer ações de comunidade, ações, gerar conexão entre os membros e entregar resultado através dela. Identificamos o que as pessoas esperam e tentamos fazer com que a comunidade se articule para entregar aquele valor para o cliente.

Bruno: Hoje, você acredita que o papel do gerente de comunidade ou de outra figura responsável por essa mediação é muito importante para fazer o negócio girar ou acredita que já alcançou uma maturidade em que boa parte das necessidades sejam supridas sem esse elemento?

Ricardo: Se o papel do gerente de comunidade fosse extremamente crucial para fazer o negócio girar, estaríamos com problemas. Nunca conseguimos operar esse papel 100%, mas, apesar disso, a comunidade funciona. Não diria que o papel do gerente

de comunidade é crucial. Mas acredito que a técnica do gerente de comunidade pode acelerar e mover a comunidade de maneira estratégica. Nesse sentido, acho que ainda não fazemos. Nós atendemos a comunidade e ela se fortalece por estar sendo alimentada, mas não que evolua muito além disso.

Bruno: Tem algum exemplo em que você se lembre que tenha visto um resultado bom a partir de uma atividade conduzida pelo gerente de comunidade ou alguém da equipe que desempenhou esse papel?

Ricardo: A gente tem lapsos de ações de qualidade esparsos em espaços longos de tempo. O principal papel do gerente de comunidade é criar cadência na comunidade, e nisso a gente ainda não conseguiu chegar. Vou dar alguns exemplos do que já chegamos em alguns desses lapsos. Falando em ações estratégicas, não pontuais. Ações pontuais a gente sempre tem. Em ações estratégicas, por exemplos, queríamos criar conexão emocional compartilhada e identificação entre os membros. Teve uma época em que estávamos focados nisso e criamos algumas campanhas internas, como a “Be more tribe”; demos o nome “Tribo” para a ação. Foram ações intencionais com um objetivo específico. Isso causou um impacto espontâneo. Assim que isso foi feito, as pessoas começaram a falar disso e se identificar dessa maneira. Claramente foi uma relação de causa e efeito. Quando queríamos conexão emocional compartilhada, de a galera estar junta, a melhor ação foi o Aldeia’s Got Talent, o show de talentos, e o Aldeia Awards, que também foram lapsos. Durante dois meses, isso aconteceu, e depois nunca mais alcançamos esse nível de qualidade. Quando isso foi feito, todo mundo se conhecia, todo mundo era amigo e todos estavam ajudando uns aos outros por conta dessas ações. Mas o processo não era bem feito e dependia muito de cada pessoa específica que ocupava o cargo. Para o papel do gerente de comunidade ser estratégico, ele precisa perceber que sua ação não é pontual. Nunca conseguimos um gerente de comunidade que analisa a situação e planeja ações. Sempre foi muito responsivo em cima do que era proposto.

Bruno: Nessa teoria, tem uma parte interessante em que o gerente de comunidade tem um papel duplo — estratégico e operacional. Que habilidades você enxergou como positivas em quem conseguiu aplicar essas duas etapas?

Ricardo: Vou citar algumas habilidades que a pessoa precisa ter, na minha opinião. Perseverança (não ter problema em repetir a mesma tarefa oito vezes, se for preciso). O gerente de comunidade é um fazendeiro, não um caçador. Ele tem que estar plantando, limpando e colhendo continuamente. Muitas vezes ele não vai ver mudança do dia para a noite, mas no longo prazo a paciência é fundamental. Além disso, ele precisa conseguir sentir a comunidade, perceber as nuances da pessoa. Nesse ponto, é importante não se restringir aos amigos dele dentro da comunidade, mas sim na comunidade como um todo. Para isso, é preciso uma habilidade de separar entre os poucos mais próximos e a comunidade como um todo. Uma falha que pode acontecer é: ele é amigo daquela pessoa e começa a criar comunidade só em torno dessas amizades. Com isso, os outros membros que não são tão parecidos começam a ser deixados de lado pela comunidade-núcleo. Isso é uma atuação emocional e pessoal do gerente de comunidade, e essa é uma habilidade difícil de encontrar. O papel do gerente de comunidade se confunde, porque tem relações sociais e emocionais envolvidas. É muito fácil levar para a amizade e muito difícil separar a amizade da ação de comunidade. Acho que essas são as *soft skills* principais. Também tem algumas habilidades mais “duras”, como saber montar um cronograma, organizar um evento, aplicar pesquisas. Mas o principal é conseguir sentir a comunidade como um todo, separar o pessoal do profissional e identificar estrategicamente sua atuação.

Bruno: Hoje em dia, os influenciadores ganharam muitas forças em diversos segmentos da comunicação. Na Aldeia, vocês sentem que conseguem selecionar pontos específicos de dentro da comunidade para transmitir as mensagens que desejam aos outros membros?

Ricardo: Já fizemos isso várias vezes e funcionava. Identificávamos pessoas que tinham um comportamento super importante para a comunidade e fazíamos reforço positivo de visibilidade para essas pessoas. A pessoa que espontaneamente arrumava a geladeira recebia apoio e, de repente, outras pessoas percebiam que também poderiam ajudar. Não que elas fossem obrigadas. Isso é importante, mas o papel do gerente de comunidade não é trazer influenciadores para dentro. É encontrar, em todas as pessoas, atividades positivas e reforçá-las. Ou encontrar atividades negativas e afastá-las.

Bruno: Do ponto de vista de crescimento da comunidade, qual papel você enxerga para a própria comunidade?

Ricardo: Isso não é tão representativo quanto se espera. Um cliente indicar um amigo para a comunidade e ele começar a participar não costuma acontecer com frequência. O que mais acontece é a gente adquirir base falando do propósito, especialmente online. Nas nossas redes, comunicamos nosso propósito, a pessoa se identifica e se inscreve na lista de e-mails. Depois, ela vê um evento, participa, se identifica mais ainda e, por fim, resolve participar. Esse é o jeito mais convencional. Ou ainda: mostramos que alguma pessoa da comunidade está se destacando, um amigo externo vê e resolve participar. Isso já foi mais forte, quando a comunidade era menor, mas agora, com a expansão, esse efeito de rede está mais irrelevante. Precisamos crescer nossa base de um jeito mais agressivo, então isso é um pouco mais forçado — com anúncios, por exemplo.

Bruno: E quanto ao papel do online para a comunidade hoje em dia? Como tem sido?

Ricardo: Estamos começando ele agora, então não temos uma resposta muito clara em relação a isso. O que temos de online é *reports* que fazemos sobre a comunidade — e-mails em que contamos mais sobre o que acontece na Aldeia e menos sobre o que as pessoas fazem aqui dentro — e estamos começando agora uma plataforma online. Estrategicamente falando, não existe nenhuma atividade em que o gerente de comunidade alimente as discussões online. O que existe é que a comunidade se auto-gerencia nas plataformas digitais, muitas vezes.

Bruno: Entendi. Agora, uma outra pergunta. Você usou o exemplo da Harley-Davidson, mas enxergo uma diferença em relação à Aldeia. A Harley-Davidson tem um produto muito específico e com alta excelência. A partir dessa excelência e do perfil dos consumidores desse produto, eles se conheceram e formaram essa comunidade. Já na Aldeia, a partir do perfil de cliente que vocês desejam, vocês formam uma comunidade que pode vir a consumir diversos produtos. Quais desafios você enxerga nessa visão quase que subversiva da comunidade de marca?

Ricardo: O que acontece é que a Harley sempre diz que sabe o que os seus clientes precisam e ditam isso. Na nossa comunidade, a Aldeia é um dos realizadores dentro dessa comunidade de realizadores que apoiamos e somos fãs. Temos uma relação muito menos de ditar regras e mais de entender como podemos ajudar e trazer discussões. Eu não vejo problema em a Aldeia, como uma estrutura de gerenciamento de comunidade, abrir a discussão e dizer “a gente está com dificuldades para organizar nossas próprias tarefas e gostaríamos de saber o que vocês fazem”. Isso vira um post com 15 dicas para organizar bem as tarefas e ser mais produtivo. Tem uma humildade bem maior. A Harley provavelmente diria que fez uma pesquisa e descobriu que tais hábitos são importantes para a produtividade e ditaria isso para os seus clientes. O desafio é continuar influente e influenciado ao mesmo tempo.

Bruno: Então a Aldeia, como empresa, é representada dentro da comunidade muito mais pela sua própria identidade do que pela figura de um gerente de comunidade?

Ricardo: Acredito que sim.

Bruno: E você acha que isso tem a ver com o tamanho da empresa? Por exemplo: se a Aldeia crescer até o tamanho da comunidade da Harley-Davidson, você acredita que esse modelo continuará sustentável?

Ricardo: Eu não tenho ideia, na verdade. Das referências que eu vejo, existem empresas que a comunidade cresce muito mais e a empresa a segue. Não é que, se a Aldeia crescer, perderemos o controle da comunidade. Se a comunidade crescer e ficar fora de controle, a Aldeia vai ter que crescer junto. É um outro desafio.

Bruno: No Buzzing Communities, Millington defende que, à medida que uma comunidade cresce, em algum momento ela se dividirá em subgrupos. Aqui já houve uma divisão?

Ricardo: Hoje nós consideramos que a Tribo, nossa comunidade, na verdade é uma tribo de tribos. Dentro dessa tribo existem interesses diferentes. Por exemplo: já fizemos um grupo de corrida. Nem todos os membros da comunidade são obrigados a praticar corrida quando surge um grupo desse tipo. Apenas os interessados

participam. Outro exemplo é o dos “Sozinhos”, os freelancers que trabalham na Aldeia e acabaram fortalecendo seu próprio grupo. Hoje essa galera é independente e se encontra fora daqui. São fenômenos super legais que acontecem.

Bruno: Para finalizar, quanto você considera que a figura do dono da empresa, do principal tomador de decisões, influencia na comunidade? Muita gente ainda busca te acessar mesmo sabendo que existe um gerente de comunidade cuja função é especificamente essa?

Ricardo: Se houver uma relação de grande competência de quem é responsável pela comunidade, isso não é sentido. Vou te dar um exemplo. Uma das comunidades mais fortes do mundo é a comunidade dos usuários de Apple. Se você pesquisar “como resetar meu iPhone” no Google, provavelmente você vai encontrar um post do site da comunidade da Apple em que alguém já fez essa pergunta e outra pessoa da própria comunidade respondeu. Aí você vê os comentários e, provavelmente, algum engenheiro da Apple também vai ter comentado. O Steve Jobs nunca precisou responder esse tipo de questão. Ele era o líder visionário da comunidade, mas ele não tinha obrigação de responder — e as pessoas nem esperavam isso dele. Existia alguém tecnicamente competente e ágil sem que fosse necessária a participação do Steve Jobs. E, quando essa pessoa respondia, ninguém insistia para que ele próprio endossasse. Claro, se ninguém responder, alguém manda uma mensagem para o Steve Jobs no Twitter e ele responde, mas não funciona assim. Na nossa experiência de Aldeia, eu ainda sou bem requisitado, mas a grande maioria dos assuntos não são necessariamente relacionados ao meu papel. São questões que devem ser tratada com a própria equipe, mas ainda não foi construída uma relação de confiança e competência forte a esse ponto.

APÊNDICE 2 – ENTREVISTA COM IVAN CHAGAS, GERENTE DE OPERAÇÕES DA ALDEIA

Bruno Schwarzer: Ivan, meu TCC trata a respeito de como um Relações Públicas pode utilizar conceitos de gestão de comunidade nas estratégias de comunicação da empresa. Primeiramente: sei que você tem experiência como Diretor de Relações Públicas da AIESEC e, para contextualizar, gostaria que você contasse um pouco da sua experiência nessa área.

Ivan Chagas: Quando eu entrei na AIESEC, já existia uma área de marketing. Eu não era responsável por trazer *leads* para os produtos, mas sim por como representar a AIESEC e montar experiências de branding para a empresa. Foi então que comecei a organizar eventos de forma mais estruturada, lidar com imprensa, conceder entrevistas e representar a AIESEC institucionalmente. Também cuidava de parcerias institucionais com objetivos diversos — por exemplo, colocar a gente em contato com empresas e associações de classe.

Bruno: Mas, apesar de ter exercido essas funções, você não tem formação na área, certo?

Ivan: Não, em Relações Públicas, não.

Bruno: E, aqui na Aldeia, você é o responsável pela área na qual o gerente de comunidade está inserido. Qual é a estratégia de vocês para a comunidade?

Ivan: Nós temos três etapas dentro do nosso processo de atendimento. Na primeira parte, acolhemos a pessoa. Nela coletamos dados de atendimento mesmo — como a taxa de primeiras respostas — e, obviamente, o nível de satisfação. Na segunda, damos atenção à taxa de conversão e número de vendas. É a etapa de vendas, mesmo. E, depois, entendemos que a parte de comunidade vem na terceira parte, quando a pessoa realmente vira cliente da Aldeia. Basicamente, analisamos duas métricas: recomendação (quantas pessoas trazem outras pessoas para dentro) e recorrência (se as pessoas continuam conosco). Calculamos taxa de saída, tempo de permanência, valor do ticket ao longo deste período de permanência, entre outros. Em

se tratando de comunidade, conseguimos analisar o ticket médio no período; é nossa visão principal. Em caso de produtos pontuais, focamos mais na taxa de recompra.

Bruno: Para essa terceira etapa, a de comunidade, quais são as principais ações que vocês têm desenvolvido?

Ivan: Hoje, estamos dividindo a Tribo em duas comunidades: a primeira é formada pelos coworkers — os membros que realmente utilizam o coworking —, e a segunda é a comunidade online, que está em fase de testes. Para os membros presenciais, fazemos todo o processo de *onboarding*, garantindo que eles atinjam o que chamamos de “momento máximo”, que representa o maior sucesso do membro na Aldeia. Para isso, identificamos as necessidades desse membro e procuramos envolver esses *insights* nas ações do dia-a-dia. Fazemos eventos internos, comunicação, alguns pequenos momentos aleatórios de gentileza para demonstrar preocupação (distribuir bombons e recados, por exemplo), celebrações de aniversário, etcetera. Também procuramos focar em gerar conexões entre os membros da Tribo. Temos um programa de padrinhos, no qual garantimos que as pessoas conheçam outras pessoas. Para quem está presencialmente na Aldeia, é basicamente isso. Quanto à comunidade online, ainda vamos começar com muitos testes. Nosso maior público é aqui de Curitiba mesmo. Vamos começar a trazê-los aqui para dentro em eventos presenciais mesmo para quem ainda não é cliente recorrente da Aldeia. Queremos garantir que haja uma consistência nessa relação para, futuramente, desenvolvermos ainda mais esse modelo de interação e, quem sabe, lançarmos um novo produto. No futuro, a tendência é que qualquer pessoa possa fazer parte da comunidade, acessando fóruns e discussões, e que haja um tratamento específico para membros pagantes, que serão convidados a participar de eventos presenciais e online.

Bruno: Hoje, a mesma pessoa é responsável por esses dois vieses da comunidade?

Ivan: Hoje é a mesma. Até porque o online ainda está em fase de testes e, quando validado, será um produto colateral da comunidade presencial. A Aldeia está começando com o movimento online, inclusive com cursos.

Bruno: Pelo que dá para entender, a comunidade é uma ferramenta forte na estratégia de criação de produtos e comercial de vocês, não só de relacionamento, certo?

Ivan: Exato. Desde o momento em que foi concebida essa nova estrutura de comunidade, o objetivo foi satisfazer os clientes, ainda que a empresa sempre esteja interessada em aumentar o faturamento e crescer. São dois caminhos que andam juntos. Tem a questão mais etérea de garantir a felicidade de todos, mas isso precisa estar alinhado com um objetivo estratégico a médio-longo prazo. O objetivo final é tornar as pessoas mais realizadores. Tudo o que não cumpre esse propósito, direta ou indiretamente, não faz sentido nas nossas atividades.

Bruno: Para o papel do gerente de comunidade, quais habilidades vocês procuram em alguém e quais vocês consideram que devem desenvolver dentro da empresa?

Ivan: Depende muito do que buscamos. Não necessariamente buscamos pessoas com habilidades técnicas perfeitas. Não priorizamos pessoas que já tenham conhecimento comercial ou mesmo sobre coworking. Entendemos que podemos ir para outros caminhos e ensina-las aqui. Das habilidades que a pessoa precisa ter, destacam-se, realmente, as questões comportamentais: naturalidade no gostar de conversar com as pessoas, proatividade, curiosidade, multidisciplinaridade. Uma pessoa que lida com comunidade, ainda mais na Aldeia, precisa saber conversar sobre vendas com um membro, design com outro, engenharia com um terceiro e programação com mais um. Ela precisa ser muito versátil e polímata.